

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

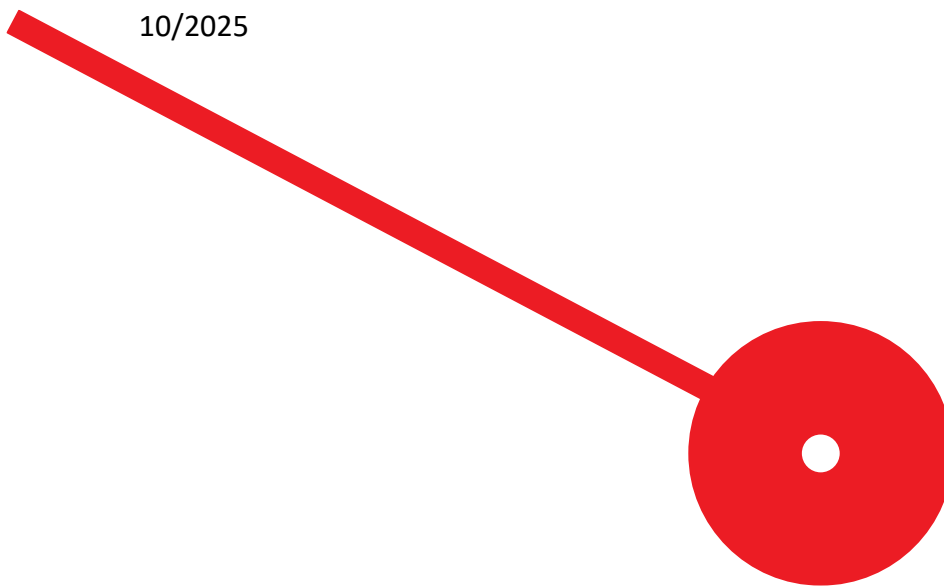
MESTRADO  
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

A Internacionalização de  
Serviços Linguísticos:  
Relatório de Estágio na  
AP | PORTUGAL

Leonor Carvalho Garcez

Leonor Carvalho Garcez. A  
Internacionalização de Serviços  
Linguísticos: Relatório de Estágio  
na AP | PORTUGAL  
10/2025

10/2025



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M MESTRADO  
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

# A Internacionalização de Serviços Linguísticos: Relatório de Estágio na AP|PORTUGAL

Leonor Carvalho Garcez

## Relatório de Estágio

apresentado ao Instituto Superior de  
Contabilidade e Administração do Porto para a  
obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo  
e Internacionalização, sob orientação da  
Professora Doutora Celsa Maria de Carvalho  
Machado.

Leonor Carvalho Garcez. A Internacionalização  
de Serviços Linguísticos: Relatório de Estágio  
na AP|PORTUGAL  
10/2025

## **Agradecimentos**

A realização desta etapa só foi possível devido ao apoio, dedicação e encorajamento de várias pessoas, a quem quero e devo mostrar a minha gratidão.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Celsa Maria de Carvalho Machado, pela orientação ao longo destes meses, sem nunca faltar disponibilidade, rigor e simpatia.

À AP|PORTUGAL, pela oportunidade de estágio e pela alocação de tarefas desafiantes que contribuíram para melhorar as minhas competências profissionais e pessoais. Um agradecimento especial à Catarina Barrosa, diretora do departamento de relações internacionais, que me acompanhou de perto no dia-a-dia da empresa e ao Eugénio Rodrigues, Responsável pelos Recursos Humanos, pela disponibilidade e pela entrevista concedida, que em muito enriqueceu este trabalho.

Aos meus amigos e colegas pelo apoio mútuo e pelos momentos de descontração, trabalho e brainstorming. Um particular agradecimento ao meu namorado, pela sua presença calma nos momentos de maior necessidade e também pelo seu feedback nos elementos gráficos do trabalho.

Por fim, agradeço às pessoas a quem mais devo, os meus pais, por me terem proporcionado a possibilidade de estudar sem pedir nada em troca, e por sempre me incentivarem e motivarem a seguir os meus objetivos.

## **Resumo:**

Num contexto global cada vez mais competitivo, as empresas de serviços procuram expandir a sua presença internacional através de estratégias de diferenciação e inovação.

Este relatório de estágio curricular insere-se no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização do ISCAP e resulta de 600 horas de experiência profissional adquirida na AP|PORTUGAL, empresa do setor de serviços linguísticos e tecnologias de comunicação. O estágio decorreu no Departamento Informativo e de Relações Internacionais, abrangendo atividades como a gestão de parcerias internacionais, análise de concursos públicos, e a participação em projetos de comunicação e gestão.

A investigação desenvolvida articula a revisão teórica sobre as especificidades da internacionalização dos serviços e as principais abordagens teóricas nesta área com a realidade empresarial observada. Esta vertente prática inclui a análise do setor dos serviços linguísticos e da sua competitividade. Como complemento, foi realizada uma entrevista ao responsável de Recursos Humanos da empresa acolhedora, o que permitiu aprofundar a compreensão dos desafios e das estratégias de internacionalização da organização. A análise efetuada evidenciou um processo de internacionalização gradual e baseado nas redes, em consonância com os modelos comportamentais presentes na literatura, e identificou a aposta na tecnologia e na acessibilidade como pilares estratégicos futuros.

**Palavras chave:** AP|PORTUGAL; Estágio; Internacionalização dos Serviços; Serviços linguísticos.

**Abstract:**

In an increasingly competitive global context, service companies seek to expand their international presence through differentiation and innovation strategies.

This curricular internship report is part of the Master's in Entrepreneurship and Internationalisation at ISCAP and results from 600 hours of professional experience acquired at AP|PORTUGAL, a company in the linguistic services and communication technologies sector. The internship took place in the Information and International Relations Department, covering activities such as managing international partnerships, analysing public tenders, and participating in communication and management projects.

The research developed links the theoretical review of the specificities of service internationalisation and the main theoretical approaches in this area with the observed business reality. This practical aspect includes an analysis of the language services sector and its competitiveness. As a complement, an interview was conducted with the Human Resources manager of the host company, which allowed for a deeper understanding of the organization's internationalisation challenges and strategies. The analysis carried out highlighted a gradual and network-based internationalisation process, in line with the behavioural models present in the literature, and identified the focus on technology and accessibility as future strategic pillars.

**Key words:** AP|PORTUGAL; Internationalization; Internship; Language Services.

Índice geral	
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Internacionalização dos serviços: enquadramento</b> .....	<b>5</b>
1.1 Os serviços: características e especificidades.....	5
1.2 A dimensão da internacionalização .....	6
1.3 Formas e principais estratégias de internacionalização .....	8
1.4 Teorias da internacionalização .....	12
1.4.1 A abordagem económica .....	12
1.4.2 Abordagens comportamentais .....	13
<b>O setor das atividades de tradução e interpretação</b> .....	<b>18</b>
1.5 Caracterização do setor.....	18
1.6 Concorrência nacional: as cinco maiores empresas do setor.....	22
<b>O estágio curricular</b> .....	<b>28</b>
1.7 A entidade de acolhimento .....	28
1.7.1 Certificações .....	29
1.7.2 Associativismo .....	30
1.7.3 A internacionalização da AP PORTUGAL .....	32
1.7.4 Análise SWOT da AP PORTUGAL.....	34
1.8 Descrição do estágio .....	38
1.9 Descrição das atividades desempenhadas .....	40
1.9.1 Comunicação com Parceiros .....	40
1.9.2 Pesquisa de concursos públicos.....	42
1.9.3 Participação em momentos de Team Building .....	43
1.9.4 Participação na QSP Summit.....	44
1.9.5 Projeto acessibilidade e inclusão. ....	44
<b>Entrevista</b> .....	<b>50</b>
<b>Conclusão</b> .....	<b>54</b>

<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>57</b>
---	-----------

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Evolução das exportações mundiais de bens e serviços (milhões de USD)....	7
<b>Figura 2:</b> Exportações mundiais de bens e serviços em percentagem do total das exportações .....	7
<b>Figura 3:</b> Exportações portuguesas de bens e de serviços em percentagem do total das exportações .....	8
<b>Figura 4:</b> Processo de internacionalização .....	14
<b>Figura 5:</b> Peso do mercado externo no setor da tradução e interpretação em portugal (%) .....	19
<b>Figura 6:</b> Taxa de cobertura das importações pelas exportações .....	20
<b>Figura 7:</b> Distribuição de vendas por tipo de mercado (mercado interno ou exportações) .....	21
<b>Figura 8:</b> Média do volume de negócios 2019-2023 .....	23
<b>Figura 9:</b> Evolução do volume de negócios 2019-2023 .....	24
<b>Figura 10:</b> Número de empregados 2019-2023 .....	25
<b>Figura 11:</b> Pesos relativos do mercado externo e interno (Média 2019-2023) .....	26
<b>Figura 12:</b> Pesos relativos do mercado comunitário e extracomunitário no total de exportações (Média 2019-2023).....	26
<b>Figura 13:</b> Organograma da empresa AP PORTUGAL (2024) .....	29
<b>Figura 14:</b> Prestação de serviços discriminada AP PORTUGAL 2023 .....	32
<b>Figura 15:</b> AP PORTUGAL prestação de serviços discriminada ao longo dos anos....	33
<b>Figura 16:</b> Prestação de serviços discriminada - Traducta 2023 .....	34
<b>Figura 17:</b> Análise SWOT da AP PORTUGAL .....	35
<b>Figura 18:</b> Esquema explicativo de LSP, MLV e SLV .....	41
<b>Figura 19:</b> Utilização de soluções de acessibilidade (mais de uma resposta permitida)47	

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Características especiais dos serviços .....	6
<b>Tabela 2:</b> Estratégias de entrada nos mercados externos.....	9
<b>Tabela 3:</b> Modos de internacionalização nos Serviços.....	11
<b>Tabela 4:</b> Situações de internacionalização - Teoria das Redes .....	16
<b>Tabela 5:</b> Volume de negócios das maiores empresas de tradução e interpretação - 2023 .....	22
<b>Tabela 6:</b> Fases de integração no estágio.....	39
<b>Tabela 7:</b> Soluções de acessibilidade AP PORTUGAL .....	44
<b>Tabela 8:</b> Esquema de contactos e respostas do Survey “Acessibilidade e Inclusão” ...	46

## **Lista de abreviaturas**

**AI** - Artificial Intelligence (Inteligência Artificial)

**AI-Powered HT** - AI-Powered Human Translation (Tradução Humana Potenciada por IA)

**ALC** - Association of Language Companies

**AP** - AP|PORTUGAL

**AP|ACADEMY** - Programa de estágios da AP|PORTUGAL

**AP|ANGOLA** - Divisão internacional da AP

**AP|BRAZIL** - Divisão internacional da AP

**Apoio XXI** (instituição-mãe da AP|PORTUGAL)

**ATA** - American Translators Association

**ATC** - Association of Translation Companies

**CCILA** - Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã

**CRM** - Customer Relationship Management

**DIRI** - Departamento Informativo e de Relações Internacionais

**ELIA** - European Language Industry Association

**EUATC** - European Union of Associations of Translation Companies

**GALA** - Globalization and Localization Association

**GANTT** - Graphical Assessment and Review Technique

**GATS** - *General Agreement on Trade in Services* (Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços)

**IA** - Inteligência Artificial

**ISO** - International Organization for Standardization

**ISO 17100** - *Translation Services - Requirements for Translation Services*

**ISO 18587** - *Post-editing of Machine Translation Output*

**ISO 23155** - *Interpreting Services - Conference Interpreting*

**IT** - Instrução de Trabalho

**LSP** - Language Service Provider (Fornecedor de Serviços Linguísticos)

**LSPI** - *Language Service Provider Index* (da Slator)

**MARCOM** - Marketing and Communication

**MLV** - Multi-Language Vendor (Fornecedor de Serviços em vários idiomas)

**NDA** - Non-Disclosure Agreement (Acordo de Confidencialidade)

**OLI** - *Ownership, Location, and Internalization* (Paradigma Eclético)

**OMC** - Organização Mundial do Comércio (WTO - World Trade Organization)

**P&V** - Partners & Vendors

**PME** - Pequenas e Médias Empresas

**QSP** - QSP Summit

**SABI** - Sistema de Análise de Balanços Ibéricos

**SLV** - Single-Language Vendor (Fornecedor de Serviços num único par linguístico)

**TED** - Tender Excellence Division (Departamento de Concursos Públicos)

**TSP** - Translation Service Provider (Fornecedor de Serviços de Tradução)

**UNCTAD** - United Nations Conference on Trade and Development

## **CAPÍTULO - INTRODUÇÃO**

---

Nas últimas décadas, o setor dos serviços linguísticos sofreu uma transformação devido ao advento da inteligência artificial e à crescente digitalização das empresas, resultando numa importância crescente no contexto económico mundial. Outro fator relevante associado a este crescimento foi a pandemia de COVID-19, intensificando o consumo de serviços linguísticos que podiam ser prestados remotamente, através de meios e estratégias eletrónicas (Mordor Intelligence, 2024; Grönroos, 1999; Mattoo et al., 2008). Em 2024, o mercado dos serviços linguísticos foi estimado em 76,78 mil milhões de dólares, prevendo-se um aumento de quase 36% até 2029. Em Portugal, o setor registou no mesmo ano um volume de negócios de 54,4 milhões de euros. Trata-se, igualmente, de um setor marcadamente internacionalizado: em 2023, cerca de 66% do seu volume de negócios em Portugal era exportado.

O presente relatório de estágio insere-se no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) e tem como intuito a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica. O estágio teve lugar na AP|PORTUGAL, que apesar do seu estatuto como pequena empresa, se posiciona como a quarta maior empresa do setor em Portugal e, em 2023, exportava 37% do total das suas vendas (SABI, 2023).

O estágio decorreu entre 3 de junho e 29 de novembro de 2024, com uma duração total de 600h, no Departamento Informativo e de Relações Internacionais (DIRI). Durante o estágio, foram desenvolvidas atividades como a gestão da comunicação com parceiros internacionais (LSPs), a pesquisa e análise de concursos públicos em plataformas nacionais e europeias e a participação em projetos de comunicação e gestão, nomeadamente a campanha “Acessibilidade e Inclusão”.

A metodologia adotada assenta na descrição e análise das atividades práticas desenvolvidas ao longo do estágio, complementada por uma vertente de investigação qualitativa. Esta componente foi concretizada através de uma entrevista semiestruturada, escrita e assíncrona, dirigida ao responsável de recursos humanos da empresa. Adicionalmente, recorreu-se à recolha, tratamento e análise de dados secundários provenientes de bases de dados financeiras de empresas e setoriais, como a SABI e o Banco de Portugal, o que permitiu enquadrar o setor e a concorrência com maior rigor. A análise é ainda sustentada por uma revisão da literatura centrada nas especificidades e na internacionalização dos serviços, bem como nos modelos teóricos da internacionalização, com particular relevo nos modelos comportamentais.

Para além do desenvolvimento de competências práticas inerentes à realização do estágio, este trabalho tem como objetivo adicional compreender o processo de internacionalização da empresa AP|PORTUGAL. Para tal, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar o setor dos serviços linguísticos, a sua dimensão e competitividade a nível nacional.
- b) Analisar a internacionalização da AP|PORTUGAL, relacionando-a com o enquadramento teórico.
- c) Avaliar, através da entrevista, a perspetiva da empresa sobre os seus desafios, estratégias e visão de futuro.

Para responder a estes objetivos, a estrutura deste relatório organiza-se em quatro capítulos, além da introdução e conclusão.

O primeiro capítulo apresenta o enquadramento da internacionalização dos serviços, as suas especificidades e o aumento da sua relevância no comércio mundial de bens e serviços. Segue-se uma análise das principais motivações e formas de entrada nos mercados externos, bem como as teorias da internacionalização, com destaque para a abordagem comportamental, nomeadamente o modelo de Uppsala e a teoria das redes.

O segundo capítulo descreve e caracteriza o setor dos serviços linguísticos a nível mundial e nacional. Inclui uma análise da concorrência em Portugal, destacando e comparando as principais empresas do setor.

O terceiro capítulo é dedicado ao estágio curricular realizado na empresa AP|PORTUGAL. É apresentada a entidade de acolhimento, a sua área de atuação, certificações, associativismo e internacionalização. Por fim, integra-se ainda uma análise SWOT da empresa e a caracterização das principais atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

No quarto capítulo é apresentada uma análise à entrevista conduzida ao responsável de Recursos Humanos da AP|PORTUGAL, confrontando o testemunho com os pressupostos teóricos desenvolvidos no primeiro capítulo e com a experiência prática observada e desenvolvida durante o estágio.

Por fim, na conclusão realiza-se uma reflexão crítica sobre os contributos pessoais, profissionais e académicos decorrentes do estágio curricular, assim como uma pequena discussão dos objetivos e resultados do trabalho académico.

**CAPÍTULO I – INTERNACIONALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS:  
ENQUADRAMENTO**

---

Nas últimas décadas, o sector dos serviços tem vindo a assumir uma relevância crescente no comércio internacional. Este fenómeno é impulsionado por fatores como a digitalização, a globalização das cadeias de valor e a crescente procura por serviços especializados. A internacionalização dos serviços revela-se, no entanto, mais complexa do que a dos bens, devido às suas características intrínsecas que colocam desafios específicos às empresas que pretendem atuar além-fronteiras.

Neste capítulo, começa-se por apresentar as características específicas dos serviços, com o intuito de evidenciar os desafios particulares que estas colocam à sua internacionalização. De seguida, procede-se a uma comparação entre a evolução recente do comércio internacional de serviços e o comércio de bens. Posteriormente, apresentam-se as principais teorias que sustentam a internacionalização, destacando a especificidade dos serviços. Por fim, analisam-se as diversas formas de entrada nos mercados internacionais e descrevem-se as principais estratégias de internacionalização.

## **1.1 Os serviços: características e especificidades**

Existem características e especificidades nos serviços que tornam a sua internacionalização mais complexa do que a das mercadorias. Vários estudos identificam quatro dessas características: a inseparabilidade, a intangibilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade (Javalgi & Martin, 2007; Lovelock & Yip, 1996; Sasser et al., 1978).

A inseparabilidade resulta da necessidade de a produção e o consumo ocorrerem em simultâneo, o que implica, muitas vezes, a presença física no local de consumo. Como consequência, as empresas prestadoras de serviços que pretendem internacionalizar-se poderão ver-se obrigadas a estabelecer uma presença local nos mercados externos, incorrendo em custos adicionais, mas ganhando, em contrapartida, uma maior capacidade de adaptação às exigências dos clientes internacionais.

A intangibilidade dos serviços refere-se ao facto de estes não poderem ser vistos, tocados, armazenados ou experimentados fisicamente antes do seu consumo. Ao contrário dos bens materiais, os serviços não possuem uma forma física que permita ao cliente avaliá-los antecipadamente, o que aumenta o grau de risco percebido pelo cliente e dificulta

a avaliação da sua qualidade. Esta característica intensifica os desafios enfrentados pelas empresas prestadoras de serviços que operam em mercados externos.

Por sua vez, a heterogeneidade refere-se às variações que ocorrem na produção dos serviços, decorrentes da intervenção humana, da participação dos consumidores e do momento em que o serviço é prestado, o que pode resultar em diferenças no output final, o próprio serviço. Esta variabilidade dificulta a garantia da manutenção de padrões de qualidade constantes, constituindo um desafio acrescido para empresas que operam em mercados internacionais.

Por fim, a perecibilidade refere-se à impossibilidade de armazenamento do serviço para consumo futuro; dessa forma, o consumo está constrangido ao espaço-tempo em que ocorre (Moeller, 2010, p. 362).

No entanto, esta categorização tem sido alvo de críticas por parte de diversos autores, que a consideram excessivamente simplista, por não ser aplicável de forma universal a todos os serviços. Lovelock e Yip (1996, p. 67) propõem uma definição mais geral, baseada em características e necessidades especiais que se materializam de forma distinta em cada serviço (Cf. Tabela 1).

**Tabela 1:** *Características especiais dos serviços*

Foco no desempenho e não no objeto	Maior dificuldade de avaliação pelos clientes
Envolvimento do cliente na produção	Impossibilidade de armazenamento
Indivíduos como parte da experiência do serviço	Importância do fator tempo
Dificuldades no controlo de qualidade	Distribuição através de canais eletrónicos

Fonte: Lovelock e Yip, 1996

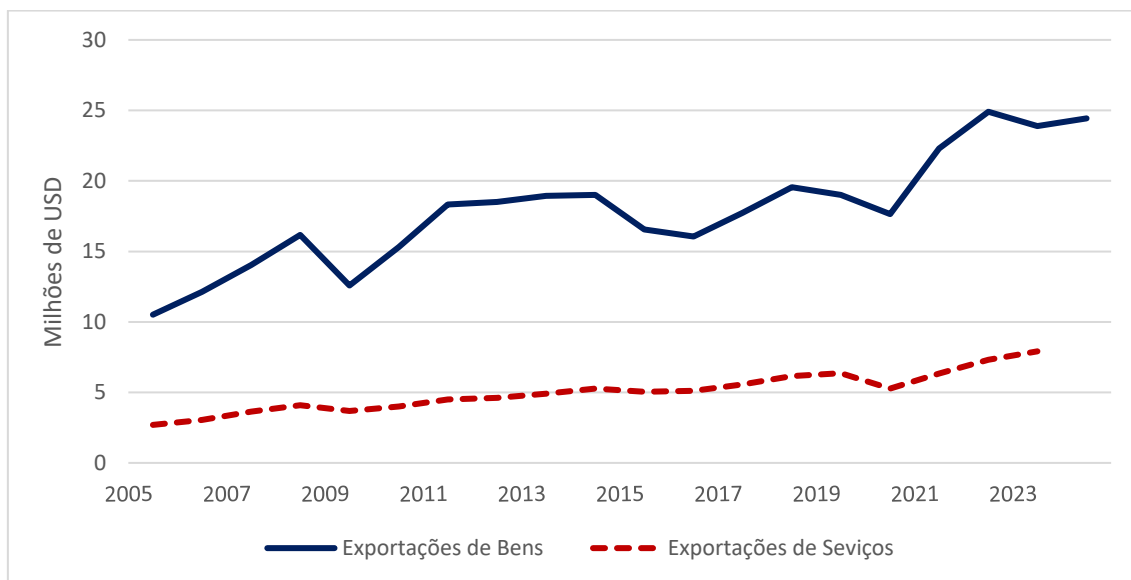
Em todo o caso, os serviços possuem características que tornam o desafio da sua internacionalização mais complexo do que o dos bens.

## **1.2 A dimensão da internacionalização**

As Figuras 1 e 2 ilustram a evolução das exportações mundiais de bens e de serviços, tanto em valores absolutos como em percentagem do total das exportações. A análise destes dados permite constatar a predominância do comércio internacional de bens, que representa uma quota entre 75% e 80% do comércio mundial. No entanto, as exportações

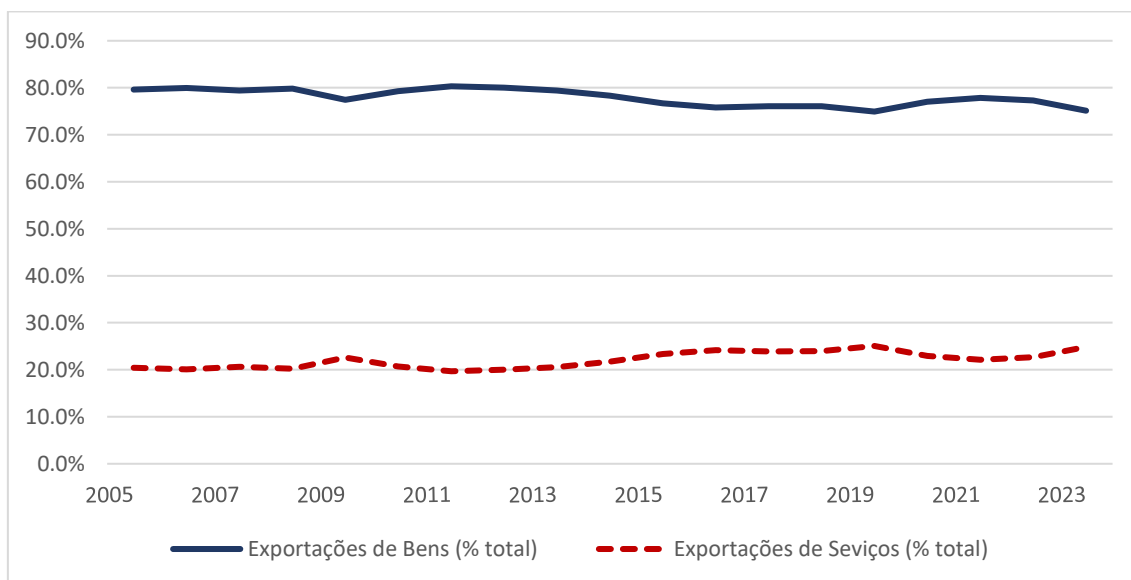
de serviços têm vindo a crescer de forma consistente, reduzindo gradualmente a diferença face aos bens: em 2005, as exportações mundiais de serviços correspondiam a cerca de 20% do total, enquanto em 2023 essa proporção aumentou para aproximadamente 25% (UNCTADstat, 2024).

**Figura 1:** *Evolução das exportações mundiais de bens e serviços (milhões de USD)*



Fonte: UNCTAD

**Figura 2:** *Exportações mundiais de bens e serviços em percentagem do total das exportações*

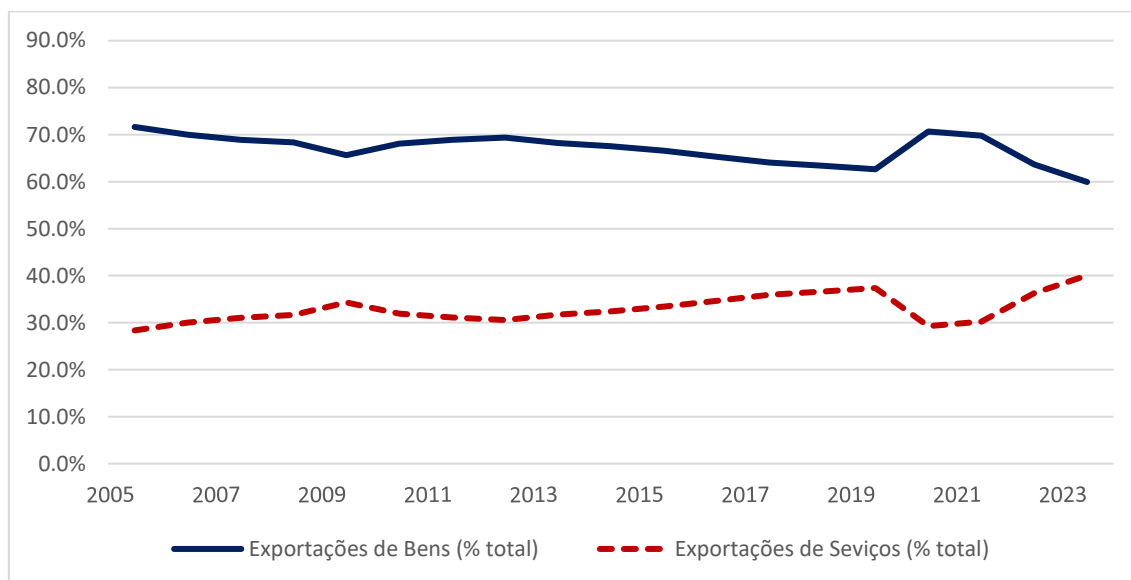


Fonte: UNCTAD

Em Portugal, como ilustra a Figura 3, os serviços têm um peso substancialmente superior no total das exportações. Em vários dos períodos representados, as exportações de serviços superam os 30% do total, chegando a atingir 40% em 2023, o que coloca Portugal acima da média mundial no que diz respeito à importância relativa dos serviços na sua

estrutura exportadora. O turismo e outros serviços transacionáveis, como os transportes, as tecnologias de informação e a consultoria, contribuem certamente para este perfil diferenciado da estrutura das exportações portuguesas.

**Figura 3:** Exportações portuguesas de bens e de serviços em percentagem do total de exportações



Fonte: UNCTAD

### 1.3 Formas e principais estratégias de internacionalização

Grönroos (1999) identifica três modos gerais de entrada de empresas de serviços em mercados externos: (i) o acompanhamento de clientes (*client-following mode*); (ii) a procura de novas oportunidades de mercado (*market-seeking mode*); e (iii) a utilização do marketing eletrónico como meio de entrada (*electronic marketing mode*). Estes modos de entrada não são mutuamente exclusivos, podendo verificar-se de forma simultânea. A estratégia de entrada depende, em larga medida, da natureza do serviço em causa.

Alguns autores, como Erramilli (1991) e Grönroos (1999), propõem a classificação dos serviços, no contexto do processo de internacionalização, em *soft services* e *hard services*. Os *soft services* caracterizam-se pela simultaneidade entre produção e consumo, como acontece nos serviços de restauração e de saúde, o que implica uma necessidade acrescida de presença física nos mercados externos. Em contraste, os *hard services* requerem uma presença física reduzida, ou mesmo inexistente, sendo exemplos típicos os setores da música e dos seguros (Grönroos, 1999, p. 292). De acordo com esta definição, os *hard services* tendem a seguir formas de internacionalização semelhantes às praticadas no comércio internacional de bens (Ekeledo & Sivakumar, 1998, citados em Grönroos,

1999). Por outro lado, ao contrário do que sucede no comércio de bens, os *soft services* exigem um maior grau de controlo, mesmo nas fases iniciais do processo de internacionalização, dado que a produção e o consumo ocorrem em simultâneo. Esta característica implica, conseqüentemente, um risco acrescido e uma necessidade um maior de investimento em recursos (Grönroos, 1999, p. 291).

A tabela 2 resume as estratégias mais comuns de entrada em mercados externos, geralmente associadas ao comércio de bens e serviços. Estas estratégias variam em função do nível de controlo e risco, os quais são, em regra, proporcionais, quanto maior o controlo, maior o risco e o investimento necessário.

**Tabela 2:** *Estratégias de entrada nos mercados externos*

Exportação Indireta	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exportação através de um intermediário no país de origem.</li> <li>➤ É o Método mais simples de internacionalização.</li> <li>➤ Pouco risco e investimento.</li> <li>➤ Menores ganhos de conhecimento sobre o mercado externo.</li> <li>➤ Menor nível de controlo.</li> </ul>
Exportação Direta	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exportação realizada diretamente pelo próprio para o importador.</li> <li>➤ Maior risco relativamente à exportação indireta.</li> <li>➤ Maior nível de controlo devido à ausência de intermediários.</li> </ul>
Formas Contratuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contratos entre duas empresas de países distintos, inclui: franchising, subcontratação, alianças, contratos de fornecimento de infraestruturas, entre outros.</li> <li>➤ Partilha de riscos e custos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acesso a conhecimentos valiosos através das alianças estabelecidas.</li> <li>➤ Sinergias.</li> <li>➤ Pode ocorrer o risco de <i>spillovers</i> de conhecimento e consequente perda de vantagem competitiva.</li> </ul>
Investimento Direto Estrangeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estabelecimento de presença física nos mercados externos, pode ser efetuada por vários meios como: subsidiárias, joint-ventures, aquisições ou estabelecimento próprio.</li> <li>➤ Maior nível de controlo e risco.</li> <li>➤ Requer um maior conhecimento do mercado externo, assim como dos riscos comerciais, políticos e de mercado associados.</li> <li>➤ Alto nível de investimento associado.</li> </ul>
Estratégias eletrónicas (Grönroos, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O serviço é acessível através de plataformas online.</li> <li>➤ Não requer presença física no mercado externo.</li> <li>➤ Alcance internacional automático e difícil de conter dentro de fronteiras nacionais.</li> <li>➤ Idioma como barreira.</li> <li>➤ Dificuldades na comunicação com serviços locais para a operacionalização no mercado externo (ex: correios).</li> </ul>

Adaptado de *Daszkiewicz & Wach (2012)*, *Simões (1997)* e *Grönroos (1999)*.

Dada a especificidade do setor dos serviços, alguns autores (Mattoo et al., 2008) destacam formas de entrada em mercados internacionais que não correspondem inteiramente às estratégias típicas do comércio de bens. No âmbito do Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços (GATS), a Organização Mundial do Comércio estabelece quatro modos de fornecimento internacional de serviços, apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3:** *Modos de internacionalização nos serviços*

Comércio transfronteiriço (modo 1)	Serviços fornecidos do território de um membro para o outro. É o exemplo dos serviços fornecidos através de meios eletrônicos para outro país.
Consumo no Estrangeiro (modo 2)	Serviços fornecidos no território de um Membro aos consumidores de outro. É o exemplo do turismo, onde o consumidor se move para consumir os serviços de outro país.
Presença Comercial (modo 3)	Serviços fornecidos através de um estabelecimento de um Membro no país do outro. Um exemplo é uma empresa que estabelece uma filial noutro país através de Investimento Direto Estrangeiro.
Presença de Indivíduos (modo 4)	Serviços fornecidos temporariamente por nacionais de um Membro no território de outro. Inclui médicos que fornecem os seus serviços presencialmente noutro país ou funcionários de multinacionais enviados para fornecer serviços no estrangeiro.

Adaptado de Mattoo et al. (2008), *Oxford Handbook of International Trade in Services*.

Apesar das diferenças, é possível estabelecer correspondências entre os modos definidos pela OMC e as formas tradicionais de entrada. O comércio transfronteiriço e o consumo no estrangeiro podem ser associados à exportação, enquanto a presença comercial se equipara ao investimento direto estrangeiro.

## **1.4 Teorias da internacionalização**

Diversas teorias têm sido formuladas com o objetivo de explicar o processo de internacionalização das empresas, podendo ser igualmente aplicadas ao setor dos serviços. De acordo com Lejpras (2009), essas teorias podem ser agrupadas em dois grandes conjuntos: as abordagens económicas e as abordagens comportamentais.

As abordagens económicas, nas quais se incluem a teoria da internalização e o paradigma eclético (OLI), centram-se em fundamentos de natureza racional e económica, enfatizando os custos de transação, as vantagens de propriedade, localização e internalização, e os mecanismos de maximização da eficiência.

Por sua vez, as abordagens comportamentais, representadas pela escola de Uppsala, pela teoria das redes, pela estratégia de negócio e pela Resource-Based View (RBV), destacam os aspetos organizacionais, relacionais e cognitivos do processo de internacionalização. Estas perspetivas defendem que a expansão internacional é gradual e dependente da experiência adquirida, das relações interorganizacionais e dos recursos e capacidades internas como elementos determinantes do sucesso internacional.

Em conjunto, estas abordagens fornecem uma base teórica abrangente para compreender a internacionalização das empresas de serviços, um setor onde os fatores intangíveis, a proximidade com o cliente e a adaptação às especificidades locais assumem particular relevância.

### **1.4.1 A abordagem económica**

A abordagem da internalização defende que as empresas escolhem tanto a localização de um mercado estrangeiro como o modo de entrada no mercado de forma a minimizar os custos de transação globais. Embora os mercados sejam geralmente competitivos, apresentam diversas imperfeições, tais como os custos do conhecimento, regulamentações governamentais e tarifas, e problemas de controlo de qualidade. Estas imperfeições incentivam a internalização, particularmente de produtos ou serviços intensivos em conhecimento. Para proteger a sua vantagem em termos de conhecimento, as empresas tendem a optar por modos de entrada com elevado grau de controlo, como a criação de uma organização hierarquicamente estruturada através do Investimento Direto Estrangeiro (IDE). Por outro lado, produtos padronizados ou menos complexos podem

ser distribuídos de forma mais eficiente através de modos de entrada com menor controle, como contratos, licenciamento ou exportação (Lejpras, 2009).

O paradigma eclético (OLI) de Dunning (1981, 1988, 1992) amplia esta perspectiva, acrescentando vantagens específicas de propriedade (O) e de localização (L) às vantagens de internalização (I). As vantagens O referem-se a recursos tangíveis e intangíveis que tornam a empresa superior aos concorrentes locais, como capital, know-how, competências de gestão e tecnologia. As vantagens L relacionam-se com os benefícios competitivos dos países e fatores como recursos, infraestrutura, mercados, barreiras comerciais e enquadramento político e institucional.

De acordo com Lejpras (2009), no setor dos serviços, a teoria do IDE apresenta limitações ao explicar a extensão, forma e localização do investimento estrangeiro das multinacionais com base sobretudo nas vantagens de custos de transação, uma vez que muitas empresas possuem necessidades de capital mais baixas e barreiras de entrada reduzidas, tornando a abertura de escritórios mais viável do que a instalação de unidades industriais. A internalização também negligencia estímulos não ligados a custos de transação, como seguir clientes internacionais, assegurar qualidade ou reforçar prestígio. Adicionalmente, não diferencia empresas iniciantes de avançadas nem considera todas as formas de investimento estrangeiro, o que limita a sua aplicabilidade no estudo da internacionalização de serviços. Lejpras (2009) considera que o paradigma eclético sofre de limitações semelhantes.

#### **1.4.2 Abordagens comportamentais**

Entre as diversas abordagens comportamentais, destacam-se o modelo de Uppsala e a teoria das redes.

##### **Modelo de Uppsala**

Proposta por um estudo baseado na internacionalização de empresas suecas de Johanson e Vahlne em 1977, o modelo de Uppsala é um modelo que explica a internacionalização como um processo gradual e incremental, fundamentado em ganhos de experiência, recursos e competências por parte das empresas que se internacionalizam (Figueiredo, 2022).

Assim o processo de internacionalização é baseado em quatro fases de desenvolvimento, fundamentado pelo comprometimento de recursos e pela superação do obstáculo da falta de conhecimento do mercado externo, assim como pelo ganho de experiência de internacionalização acumulada ao longo do tempo (Johanson e Vahlne,1977). Esse processo desenvolve-se através da interação entre dois elementos centrais: a acumulação de conhecimento sobre os mercados e operações internacionais, por um lado, e o aumento progressivo do compromisso de recursos nesses mercados, por outro.

De acordo com Johanson e Vahlne (1990), o modelo distingue entre os aspetos estáticos e os aspetos dinâmicos da internacionalização. Os aspetos de estáticos correspondem ao conhecimento do mercado e ao nível de compromisso existente, enquanto os aspetos dinâmicos ou de mudança dizem respeito às atividades empresariais em curso e às decisões de comprometimento. Parte-se do princípio de que o conhecimento do mercado e o compromisso influenciam quer as decisões relativas à afetação de recursos nos mercados externos, quer a forma como as operações atuais são conduzidas. Inversamente, as atividades desenvolvidas e as decisões tomadas têm impacto no conhecimento e no compromisso previamente estabelecidos (Figura 4).

**Figura 4:** *Processo de internacionalização*

Aspetos Estáticos		Aspetos Dinâmicos
Conhecimento do mercado	→	Decisões de compromisso
Compromisso com o mercado	←	Atividades correntes

Fonte: Johanson & Vahlne, 1977, p. 26

Numa fase inicial do processo de internacionalização, as empresas tendem a entrar em mercados caracterizados por uma menor distância psíquica. Este conceito, conforme definido por Johanson e Vahlne (1977), corresponde “à soma dos factores que dificultam o fluxo de informação de e para o mercado”, incluindo diferenças linguísticas, educacionais, culturais, nas práticas comerciais e no nível de desenvolvimento industrial. À medida que acumulam experiência, intensificam as suas atividades externas e aumentam o comprometimento de recursos, as empresas expandem-se gradualmente para mercados com maior distância psíquica.

Por sua vez a sequência “exportação esporádica, exportação via agente, estabelecimento de subsidiária e estabelecimento de unidade de produção” parece constituir uma descrição

adequada da ordem de desenvolvimento das operações das empresas em países específicos.

### **Teoria das redes**

Sublinhando a importância da interdependência e conexões entre empresas, a teoria das redes (Johanson e Mattson, 1988) vem propor um modelo de internacionalização comportamental baseado na entrada de mercados externos através dos ganhos de conhecimento e recursos proporcionados pela rede de relações da empresa.

As redes são dinâmicas e evolutivas, sendo continuamente construídas e moldadas pelas interações entre os seus atores, que exercem influência mútua. Neste contexto, a gestão das relações na rede torna-se essencial para assegurar uma posição estratégica, garantindo o acesso a recursos, à inovação e a vantagens competitivas sustentáveis.

Assim este modelo, à semelhança do modelo de Uppsala, defende a internacionalização como processo incremental e fundamentado pelo conhecimento, neste caso pelo conhecimento obtido através das redes em que se posiciona.

De acordo com Johanson e Mattsson (1988, p. 296), a internacionalização não ocorre de forma isolada, mas através das interações pré-existentes nas redes. Este processo é também gradual e pode manifestar-se de três formas: (i) Extensão Internacional, através do estabelecimento de relações em novas redes no mercado externo; (ii) Penetração de Mercado, mediante o desenvolvimento de novas posições e o aumento do comprometimento de recursos em redes internacionais já estabelecidas; e (iii) Integração Internacional, através do desenvolvimento da coordenação entre as posições da empresa em múltiplas redes nacionais.

Adicionalmente, os autores identificam quatro situações de internacionalização, dependendo de dois fatores: o grau de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização da rede de produção em que esta se insere. De forma resumida, a Tabela 4 apresenta as diferentes situações de acordo com a combinação destes fatores.

**Tabela 4:** *Situações de Internacionalização - Teoria das Redes*

Grau de internacionalização da empresa	Grau de Internacionalização do Mercado	
	Baixo	Alto
Baixo	<i>The Early Starter</i>	<i>The Late Starter</i>
Alto	<i>The Lonely International</i>	<i>The International Among Others</i>

Fonte: Johanson e Mattson (1988, p.298).

Uma das diferenças entre o modelo de Uppsala e a teoria das redes refere-se aos casos em que a empresa já “nasce” num mercado altamente internacionalizado, como é o caso das chamadas *born globals*. Nestes casos, Johanson e Mattson (1988, p. 309) argumentam que o processo de internacionalização não ocorre de forma tão gradual, uma vez que a empresa já está inserida numa rede internacionalizada, o que, por sua vez, facilita o acesso aos recursos e ao conhecimento necessários à internacionalização. Por outro lado, em situações de empresas *early starters* ou *the lonely international* no mercado internacional, caracterizadas pela baixa internacionalização do mercado, a obtenção de conhecimento através da rede é mais difícil, traduzindo-se num processo mais gradual e faseado, à medida que o conhecimento é adquirido, assemelhando-se ao processo de internacionalização da teoria de Uppsala.

## **CAPÍTULO II – O SETOR DAS ATIVIDADES DE TRADUÇÃO E INTERPRETAÇÃO**

---

Este capítulo inicia-se com a caracterização e evolução do setor das atividades de tradução e interpretação. De seguida, apresenta-se uma breve análise da concorrência, centrada nas cinco maiores empresas do setor em Portugal.

## **1.5 Caracterização do setor**

A nível mundial, o mercado da indústria de serviços linguísticos foi estimado em 76,78 mil milhões de dólares em 2024, prevendo-se que atinja 104,31 mil milhões até 2029. Este crescimento é impulsionado pela crescente globalização e digitalização das empresas (Mordor Intelligence, 2024). Outro fator relevante associado a este aumento foi a pandemia de COVID-19, que acelerou a digitalização empresarial e, com o confinamento de grande parte da população, intensificou o consumo de conteúdos multimédia que podiam ser traduzidos remotamente (Mordor Intelligence, 2024).

Além disso, o setor tem-se transformado significativamente desde o advento da inteligência artificial. De acordo com a *Global Market Insights*, o mercado de tradução automática atingiu um valor de 982,2 milhões de dólares em 2022, estimando-se uma taxa de crescimento anual composta de 22,8% entre 2023 e 2032 (Global Market Insights, 2023). Segundo a *Coherent Market Insights*, o mercado de serviços linguísticos é fragmentado e altamente competitivo, com o surgimento anual de diversas pequenas e médias empresas (PME), o que se reflete na grande variabilidade dos rankings do setor (Rai, 2024). Ainda assim, existem empresas com maior quota de mercado, como a TransPerfect e a LanguageLine, que ocupam, respetivamente, as posições um e dois no ranking de provedores de serviços linguísticos de 2025 da Slator (Slator, 2025).

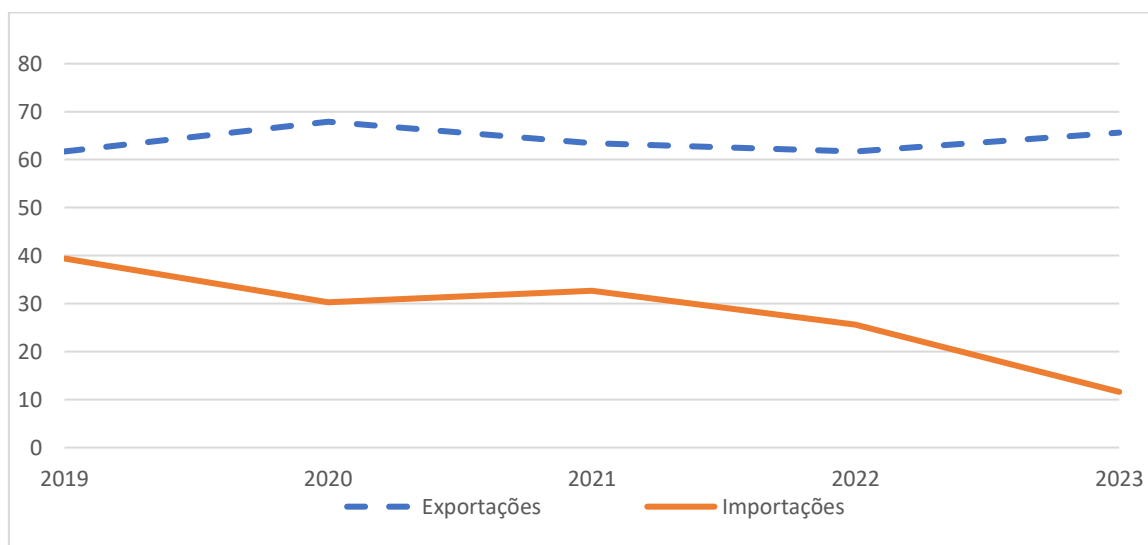
Em Portugal, o setor dos serviços linguísticos é identificado pelo código CAE (Classificação Portuguesa de Atividades Económicas) 74300, englobando atividades de tradução e interpretação. A tradução pode ser definida como a transferência de um texto escrito de um idioma para outro, já a interpretação é a transmissão verbal ou gestual em tempo real de um idioma para o outro (AP|PORTUGAL, s.d.). Segundo dados da plataforma, o setor registou em 2023 um volume de negócios de 55,3 milhões de euros, valor que em 2024 diminuiu ligeiramente para 54,4 milhões de euros, uma redução aproximada de 1,6% face ao ano anterior.

De acordo com os Quadros do Setor do Banco de Portugal, a grande maioria das empresas deste setor em Portugal são microempresas, representando 94,27% do total das empresas em 2023. Apenas 4,87% correspondem a pequenas empresas, enquanto as médias empresas representam uma percentagem residual de 0,86%, o que evidencia um mercado altamente fragmentado. Segundo o Banco de Portugal (2024), consideram-se microempresas aquelas que empregam menos de 10 trabalhadores e apresentam um volume de negócios ou balanço total anual não superior a 2 milhões de euros. Já as pequenas empresas podem ter até 50 funcionários e não exceder os 10 milhões de euros de volume de negócios ou balanço total anual.

Relativamente à localização, em 2023, a maioria das empresas encontra-se na Grande Lisboa (44,1%), seguida pela Área Metropolitana do Porto (18,9%) e pelo Algarve (5,5%), refletindo a concentração nas zonas de maior densidade populacional.

Ao longo dos últimos anos, as exportações do setor têm-se mantido relativamente estáveis e as importações têm tendencialmente diminuído. O setor caracteriza-se por um volume de exportações substancialmente superior ao de importações, estimando-se, para 2023, valores de cerca de 36 milhões de euros em exportações e 3 milhões de euros em importações. Em termos percentuais, em 2023 as exportações representaram 65,6% das vendas e dos serviços, enquanto as importações representaram apenas 11,6% das compras (Cf. figura 5).

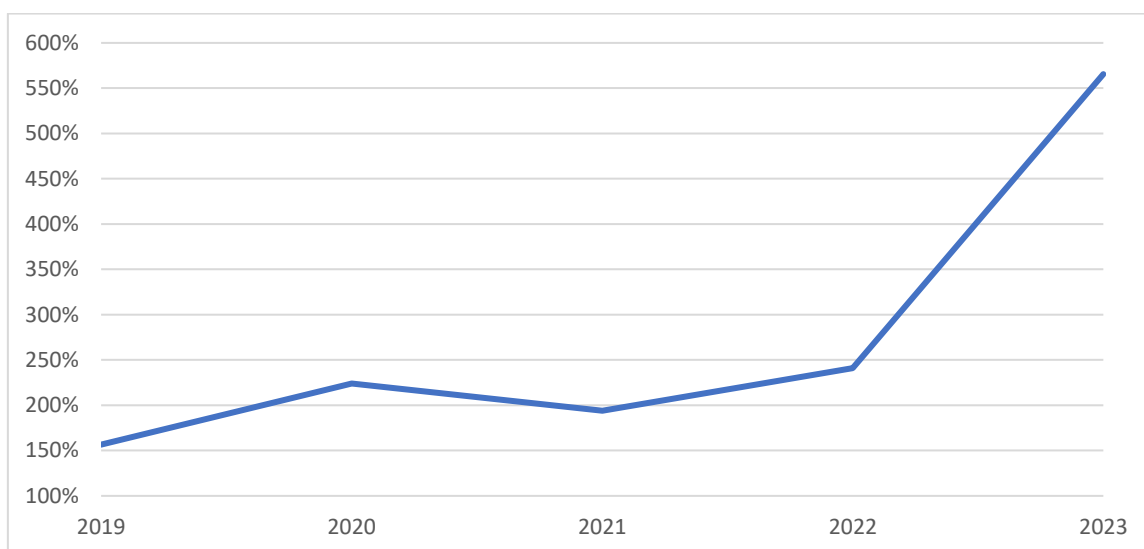
**Figura 5:** *Peso do mercado externo no setor da tradução e interpretação em Portugal (%)*



Fonte: Quadros do setor, Banco de Portugal

Naturalmente, a Figura 6 demonstra uma evolução acentuada da taxa de cobertura das importações pelas exportações entre 2019 e 2023. Observa-se um crescimento gradual entre 2019 e 2020, seguido de uma ligeira redução em 2021. A partir de 2022, o indicador retoma a trajetória ascendente, registando um aumento extremamente significativo em 2023, quando a taxa atinge aproximadamente 566%. Este forte crescimento no último ano sugere uma consolidação da competitividade internacional do setor, evidenciando que as exportações passaram a ser mais de cinco vezes superiores às importações.

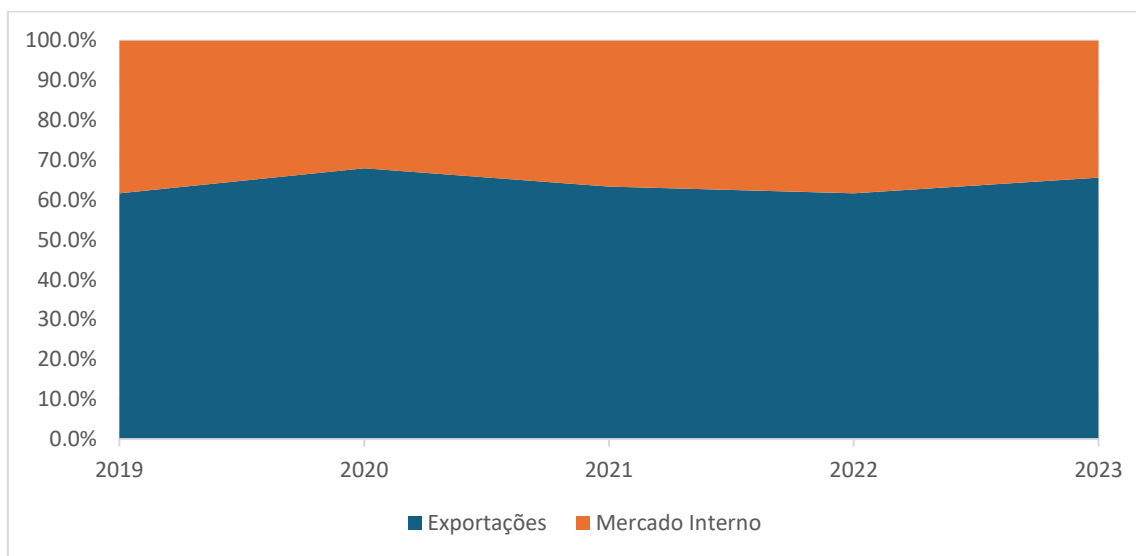
**Figura 6:** Taxa de cobertura das importações pelas exportações



Fonte: Quadros do setor, Banco de Portugal

De igual forma, embora o mercado interno ainda mantenha algum peso, a maioria das vendas e serviços prestados no setor são em forma de exportações, demonstrando uma natureza internacionalizada. Em 2019, as vendas para o mercado interno situavam-se nos 21,1 milhões de euros, enquanto as exportações representavam 34 milhões de euros. Já em 2023, as vendas no setor para o mercado interno situavam-se nos 18,9 milhões e as exportações nos 36,1 milhões de euros, um pequeno aumento relativamente aos dados de 2019 (Cf. figura 7).

**Figura 7:** Distribuição de vendas por tipo de mercado (mercado interno ou exportações)



Fonte: Quadros do setor, Banco de Portugal

Em suma, o setor caracteriza-se pela predominância das exportações face às importações, assim como por uma orientação maioritária para os mercados externos nas suas vendas, o que evidencia um elevado grau de internacionalização. Apesar de apresentar uma estrutura claramente fragmentada, marcada pela forte presença de microempresas, o setor demonstra um elevado potencial de crescimento, sobretudo se continuar a integrar a inovação tecnológica e os avanços proporcionados pela inteligência artificial em serviços como a tradução e a legendagem automática, respondendo, assim, às exigências globais do mercado.

## 1.6 Concorrência nacional: as cinco maiores empresas do setor

Nesta seção faz-se uma caracterização dos cinco maiores concorrentes nacionais no setor, com base nos dados do volume de negócios disponibilizados pela plataforma Sabi para o ano de 2023 que se encontram reportados na Tabela 5.

*Tabela 5: Volume de negócios das maiores empresas de tradução e interpretação - 2023*

Posição	Entidade	Volume de negócios em milhões de EUR 2023
1.	ACOLAD CONTENT SOLUTIONS PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	8,724
2.	SDL PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	4,430
3.	TRANSPERFECT PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	3,774
4.	APOIO XXI - CENTRO DE APOIO PSICO-PEDAGÓGICO, LDA	1,576
5.	TRADUCTA - SOLUÇÕES LINGUÍSTICAS, TRADUÇÃO E INTERPRETAÇÃO, UNIPessoal, LDA	1,539

Fonte: Dados Sabi relativos ao setor 74300 – Tradução e Interpretação.

A Acolad, empresa com maior volume de negócios em Portugal no setor, foi fundada em França em 1995, tendo-se expandido rapidamente pela Europa. Atualmente, está classificada na 9.º posição a nível mundial no *Slator 2025 Language Service Provider Index (LSPI)* (Acolad, 2020).

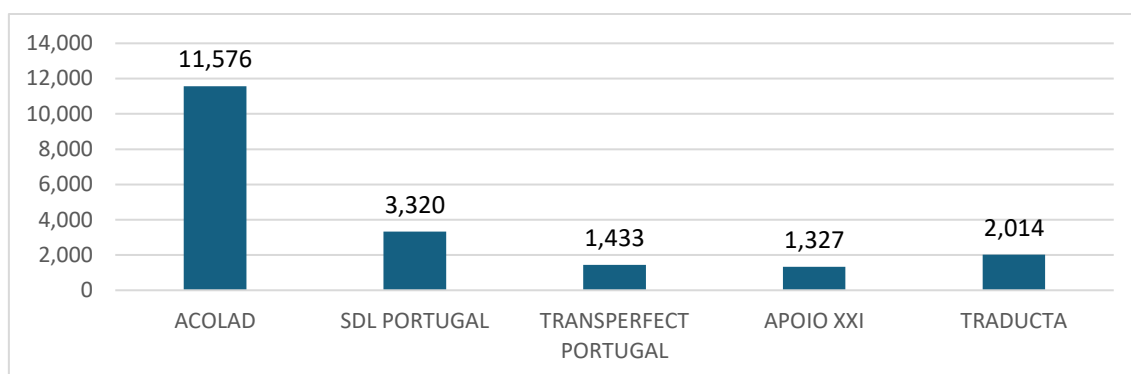
A SDL, empresa britânica atualmente designada pelo nome comercial RWS, ocupa a 3.ª posição mundial no *Language Service Provider Index (LSPI)*, enquanto prestadora de serviços linguísticos. A empresa estabeleceu presença em Portugal em 2015 (Iberinform, 2025) e é, atualmente, a 2.ª maior entidade do setor a operar no país.

A TransPerfect, empresa norte-americana fundada em Nova Iorque em 1992, foi classificada como a maior empresa de tradução do mundo segundo o *Slator Language Service Provider Index 2025*, sendo também a única prestadora de serviços linguísticos a ultrapassar a marca de mil milhões de dólares em receitas (Slator, 2025; TransPerfect, n.d). Em Portugal, contudo, como evidenciado na Tabela 5, a sua posição é mais modesta, ocupando o 3.º lugar a nível nacional.

Sem entrar em grande detalhe, dado tratar-se da entidade acolhedora e existir um capítulo dedicado à mesma, em 4.º lugar surge a empresa APOIO XXI–AP|PORTUGAL<sup>1</sup>, a primeira empresa nacional na tabela. Fundada em 1988, é atualmente a maior prestadora de serviços linguísticos de origem nacional.

Por fim, a Traductanet, marca da empresa nacional Traducta e integrada no grupo **T’works** desde a sua aquisição em 2022, ocupa atualmente a 55.ª posição no ranking da *Slator* (Traductanet, s.d). Em 2023, ocupou a 5ª. posição em termos de volume de negócios, conforme se apresenta na Tabela 5; contudo, considerando os valores médios para o quinquénio 2019-2023, encontrava-se na 3ª posição (Cf. Figura 8).

**Figura 8:** Média do volume de negócios 2019-2023



Fonte: Dados Sabi relativos ao setor 74300 – Tradução e Interpretação.

A Figura 9 apresenta a evolução do volume de negócios, no período de 2019 a 2023, das cinco maiores empresas do setor em Portugal. Observa-se que a Acolad mantém, ao longo de todo o quinquénio, uma posição destacada em relação às demais empresas, embora com uma trajetória decrescente a partir de 2021. Em contraste, a SDL Portugal (RWS) revela uma tendência de crescimento expressivo a partir de 2021, consolidando-se como um dos principais concorrentes no mercado nacional.

A TransPerfect Portugal, que em 2019 apresentava valores residuais<sup>2</sup>, evidencia uma trajetória ascendente muito acentuada, atingindo em 2023 níveis próximos dos registados pela SDL Portugal, o que denota uma rápida consolidação no mercado.

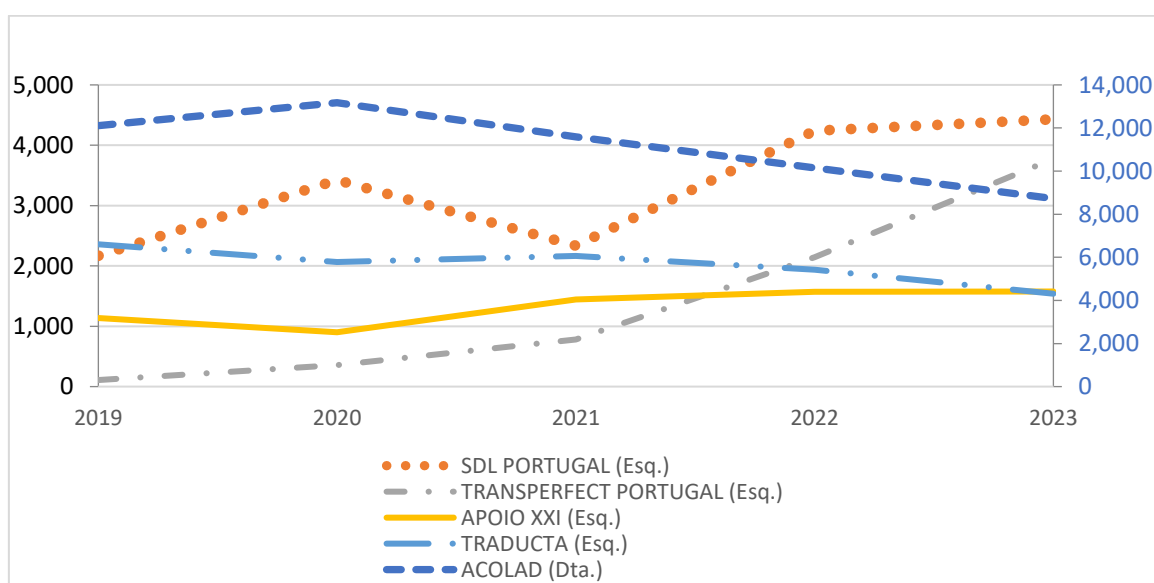
<sup>1</sup> Importa referir que a designação AP|PORTUGAL corresponde à marca comercial utilizada pela entidade jurídica APOIO XXI, sendo esta última a nomenclatura que consta nos dados disponibilizados pela plataforma Sabi.

<sup>2</sup> Estes valores residuais iniciais devem-se ao facto de a TransPerfect, empresa de origem norte-americana, ter estabelecido o seu primeiro escritório em Portugal em 2019 (TransPerfect History | TransPerfect, 2025).

As empresas de origem nacional, APOIO XXI-AP|PORTUGAL e Traducta<sup>3</sup>, apresentam evoluções mais estáveis, embora em patamares inferiores. A APOIO XXI evidencia um crescimento gradual ao longo do período, ao passo que a Traducta mantém uma trajetória relativamente constante, mas em ligeira queda em 2023.

De forma geral, a figura 9 ilustra um mercado marcado pela forte presença de multinacionais, que concentram volumes de negócios significativamente superiores, enquanto as empresas nacionais apresentam maior estabilidade, mas menor expressão relativa.

**Figura 9:** Evolução do volume de negócios 2019-2023



Fonte: Dados Sabi relativos ao setor 74300 – Tradução e Interpretação.

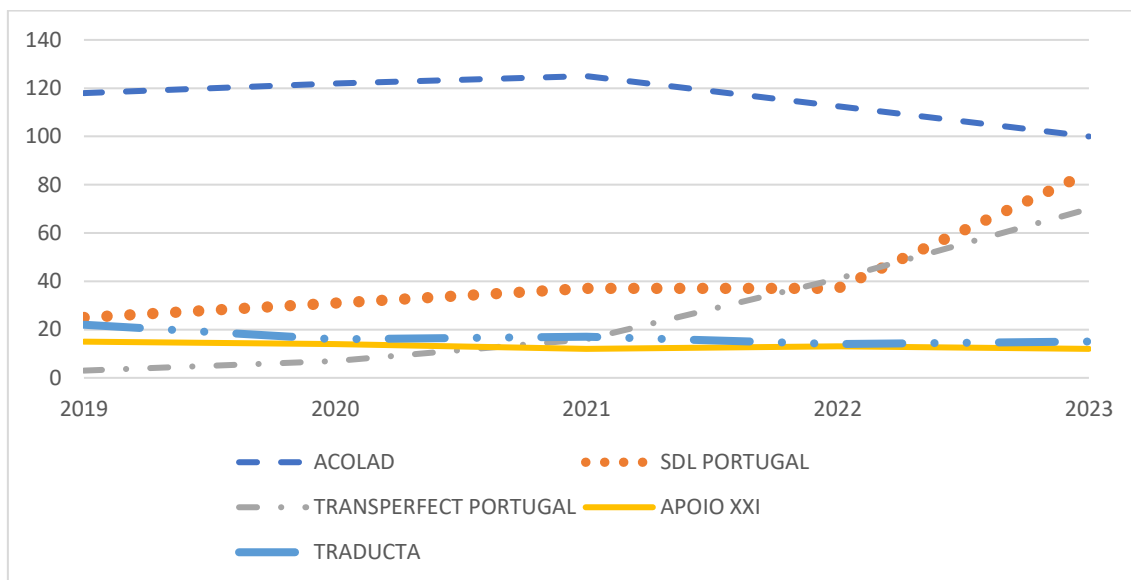
Nota: Devido à falta de dados da ACOLAD relativos a 2022, o valor foi extrapolado pela média entre os valores de 2021 e 2023.

Relativamente à dimensão das empresas analisadas, observa-se uma diferença significativa entre as três maiores empresas, Acolad, a TransPerfect e a SDL Portugal, e as duas seguintes, tanto no número de trabalhadores como no volume de negócios. Segundo os critérios definidos pelo Banco de Portugal, estas três entidades enquadram-se na categoria de médias empresas, dado que apresentam menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios anual inferior a 50 milhões de euros, ou um balanço total anual que não ultrapassa 43 milhões de euros (Banco de Portugal, 2024) (C.f figura 10).

<sup>3</sup> A Traducta, permaneceu de capital nacional até dezembro de 2021, quando foi adquirida pelo grupo t'works, embora só formalmente anunciada no início de 2022.

Em contrapartida, a quarta e a quinta maiores empresas em 2023, designadamente a AP|PORTUGAL e a Traducta, são classificadas como pequenas empresas, uma vez que apresentam um volume de negócios inferior a 10 milhões de euros e não excedem nunca os 50 trabalhadores (C.f figura 10).

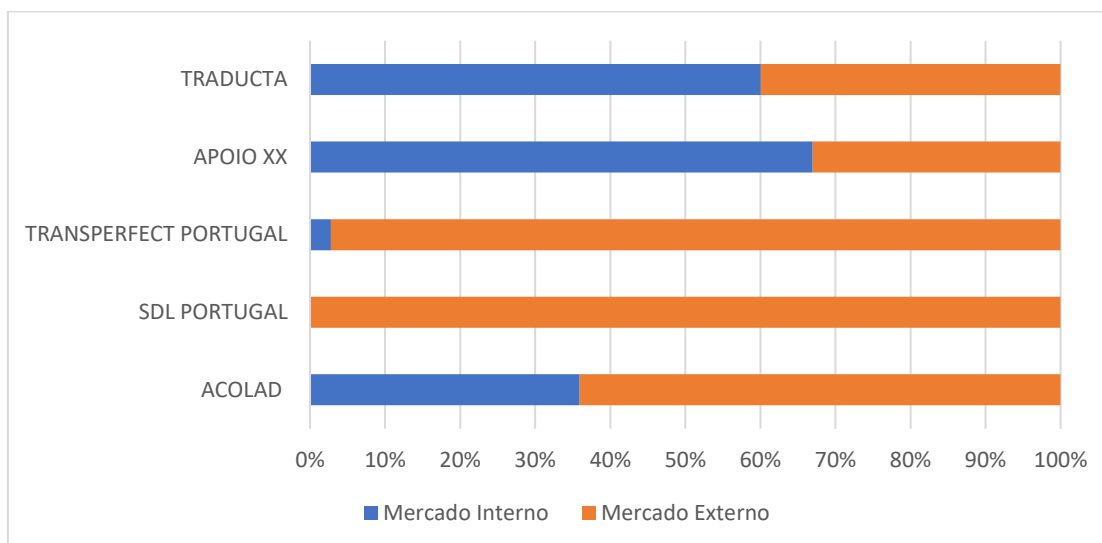
**Figura 10:** *Número de empregados 2019-2023*



Fonte: Dados Sabi relativos ao setor 74300 – Tradução e Interpretação

A importância relativa do mercado externo revela-se consideravelmente distinta entre as empresas nacionais e as multinacionais incluídas nesta análise. Conforme ilustrado na Figura 11, a APOIO XXI e a Traducta apresentam uma menor dependência do mercado externo, em comparação com as empresas multinacionais. Em termos médios, no período 2019-2023, a proporção das exportações no total das vendas não ultrapassou os 40% nas duas empresas nacionais, enquanto, no caso das três multinacionais, esse valor superou consistentemente os 60%.

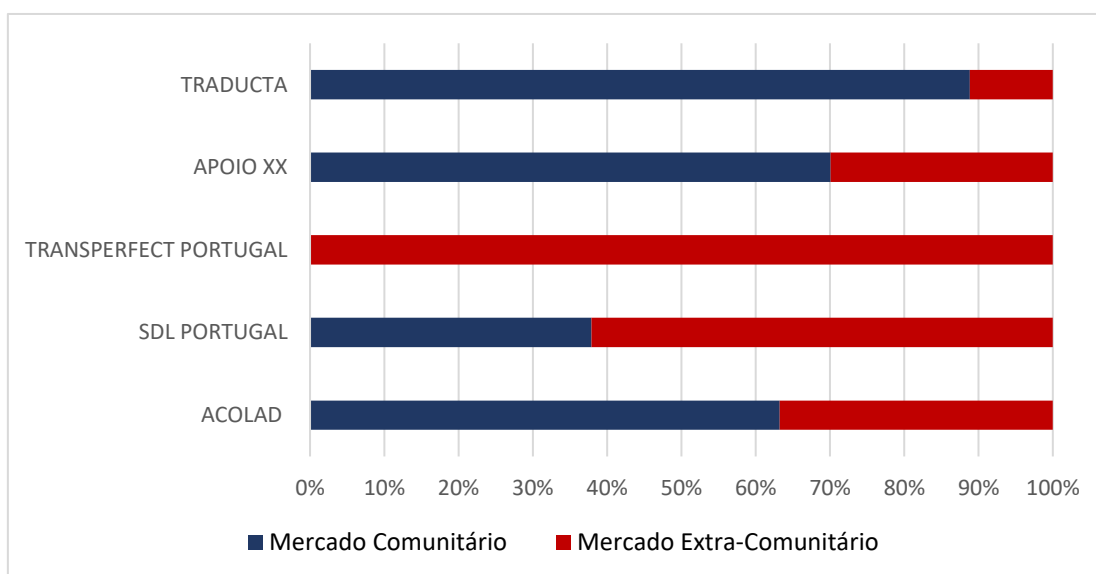
**Figura 11:** Pesos relativos do mercado externo e interno (Média 2019-2023)



Fonte: Dados Sabi relativos às maiores empresas do setor 74300 – Tradução e Interpretação

O destino externo das exportações parece estar fortemente associado à nacionalidade das empresas. Observa-se que, no caso das empresas de origem comunitária, nomeadamente a Acolad, a APOIO XXI e a Traducta, o mercado da União Europeia constitui o destino predominante das suas operações internacionais. Em contrapartida, as empresas de origem extracomunitária, a norte-americana TransPerfect Portugal e a britânica SDL Portugal, evidenciam uma orientação preferencial para mercados situados fora do espaço comunitário (C.f Figura 12).

**Figura 12:** Pesos relativos do mercado comunitário e extracomunitário no total de exportações (Média 2019-2023)



Fonte: Dados Sabi relativos às maiores empresas do setor 74300 – Tradução e Interpretação

## **CAPÍTULO III – O ESTÁGIO CURRICULAR**

---

Neste capítulo apresenta-se a entidade de acolhimento, AP|PORTUGAL, bem como as suas atividades e estrutura organizacional. Num primeiro momento, são evidenciadas as principais certificações da International Organization for Standardization (ISO) detidas pela empresa, particularmente relevantes para o setor. Seguidamente, aborda-se a importância do associativismo no processo de internacionalização, incluindo uma breve apresentação das principais organizações internacionais de tradução e interpretação das quais a AP|PORTUGAL é membro. Posteriormente, procede-se a uma análise SWOT da empresa. O capítulo encerra com a descrição o estágio e das atividades desenvolvidas no seu âmbito.

### **1.7 A entidade de acolhimento**

A AP|PORTUGAL é uma empresa portuguesa, fundada em 1998, que atua nos setores das tecnologias da comunicação, gestão de eventos e tradução. Ao longo dos anos, as soluções oferecidas pela empresa têm-se expandido e adaptado às exigências do mercado atual, com um investimento contínuo no estabelecimento de parcerias com outras entidades do setor.

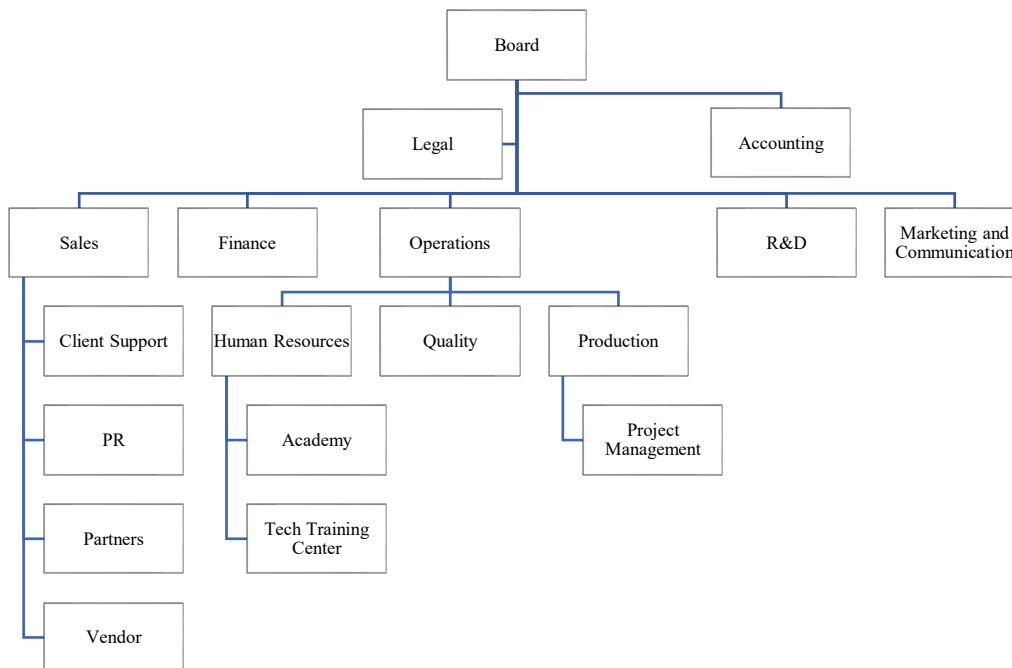
A missão da AP|PORTUGAL é “ser o destino único para expandir o alcance global dos seus clientes, transformando digitalmente a comunicação através de tradução, localização, marketing e eventos, aumentando o impacto das suas mensagens”. Esta missão evidencia que, embora tenha iniciado a sua atividade como empresa de tradução, atualmente disponibiliza um amplo leque de serviços de comunicação, tecnológicos e linguísticos (AP PORTUGAL, 2025).

A visão da AP|PORTUGAL centra-se na diversificação das suas soluções, procurando, de forma contínua, adaptar-se às novas tecnologias e manter a sua relevância no mercado. No setor tradicional da tradução, que se encontra em declínio, é crucial que as empresas adotem novas soluções que respondam às necessidades emergentes dos clientes. Neste sentido, a AP|PORTUGAL tem vindo a investir em áreas como AI copywriting, localização de websites, tradução automática e gestão de eventos amplificados, integrando igualmente o conceito de *AI-Powered Human Translation*.

A AP pertence ao Apoio XXI, uma instituição portuguesa dedicada à educação, formação e psicologia. A sua estrutura organizacional divide-se em três divisões internacionais:

AP|BRAZIL, AP|ANGOLA e AP|PORTUGAL, sendo esta última a marca onde foi realizado o estágio. Os principais departamentos da AP, apresentados na Figura 13, incluem Marketing e Comunicação, Vendas, Finanças, Inovação e Tecnologia, e Operações. No âmbito do estágio, as atividades desenvolveram-se no Departamento de Vendas (DIRI), tendo como principal responsabilidade a gestão e o acompanhamento das parcerias com empresas internacionais parceiras da AP|PORTUGAL (AP|PORTUGAL, 2024).

**Figura 13:** Organograma da empresa AP|PORTUGAL (2024)



Fonte: Website da AP|PORTUGAL

Integrada no universo da AP|PORTUGAL, a AP|ACADEMY é um programa de estágios estruturado e abrangente, que oferece oportunidades em diversas áreas, nomeadamente: Localização e Tradução, Relações Internacionais, Contabilidade e Administração, Marketing e Comunicação, Gestão, Recursos Humanos, Copywriting e Qualidade. Este programa inclui uma formação especializada, disponibilizada através do *Tech Training Center*, e permite a realização do estágio em regime remoto. Esta modalidade facilita a integração de “todos aqueles que assim o desejarem, independentemente da sua geolocalização, condições económicas e sociais e até mobilidade física” (AP|PORTUGAL, 2020).

### 1.7.1 Certificações

De acordo com o comité da International Standardization Association, as normas ISO têm como objetivos: 1) a promoção da economia na produção e troca de bens; 2) a proteção dos interesses dos consumidores, através da oferta de bens e serviços consistentes e adequados; 3) a garantia da segurança, saúde e proteção da vida; e 4) a disponibilização de uma forma comum de comunicação e expressão entre as partes interessadas (Sanders, 1972, p. 5).

Criadas em 1947 com 67 comités técnicos, as normas ISO regulam a qualidade, segurança, processos, desempenho e sistemas em diversos setores. Atualmente, contam com mais de 842 comités técnicos e subcomités, representando 25647 normas internacionais “em quase todos os aspetos da tecnologia, gestão e manufatura” (International Organization for Standardization, 2024).

A norma ISO 17100 explicita e define os termos, definições, procedimentos e requisitos que uma *Translation Service Provider* (TSP) deve cumprir para estar em conformidade com os padrões de qualidade estabelecidos pela ISO. A principal diferença entre uma tradução simples e uma tradução em conformidade com a ISO 17100 reside na implementação de processos rigorosos que garantem uma qualidade consistente, nomeadamente a obrigatoriedade de revisão por um segundo linguista e a intervenção de um gestor de projetos qualificado.

Por sua vez, a norma ISO 18587 surge no contexto da crescente utilização da tradução automática e das vantagens a ela associadas, como a rapidez e o menor custo. Esta norma define os requisitos para o processo de pós-edição humana do *output* da tradução automática, bem como as competências necessárias dos pós-editores (International Organization for Standardization, 2022).

Por fim, a ISO 23155, norma criada em 2022, explicita as definições e recomendações dos serviços de interpretação de conferência (International Organization for Standardization, 2022).

Apresentando-se como um ponto forte e diferenciador, a AP|PORTUGAL assume-se como a única empresa portuguesa certificada pelas normas ISO 17100, ISO 18587 e ISO 23155, o que atesta o seu compromisso com elevados padrões de qualidade e reforça o reconhecimento internacional das soluções linguísticas que disponibiliza.

### **1.7.2 Associativismo**

A AP|PORTUGAL é membro de várias associações internacionais de relevo no setor dos serviços linguísticos e na promoção das relações empresariais, entre as quais se destacam:

#### **ELIA – European Language Industry Association**

Fundada em 2005, a ELIA é uma associação europeia sem fins lucrativos que tem como missão acelerar o sucesso dos seus membros. Atualmente, constitui a principal associação comercial dedicada aos serviços linguísticos na Europa (European Language Industry Association, 2024).

#### **GALA – Globalization and Localization Association**

Criada em 2002, a GALA é uma organização global dedicada a apoiar profissionais da área da globalização e da localização, através de programas, recursos e eventos. Esta associação proporciona às empresas um espaço de colaboração e suporte no exercício da sua atividade (GALA Global, 2019).

#### **ATC – Association of Translation Companies**

Fundada em 1976, a ATC representa os interesses das empresas prestadoras de serviços linguísticos (*Language Service Providers* – LSPs) no Reino Unido e a nível internacional, sendo atualmente a principal associação do setor no Reino Unido (Association of Translation Companies, 2024).

#### **ALC – Association of Language Companies**

A ALC é uma associação americana, criada em 2002, que visa promover os interesses das empresas e da indústria de serviços linguísticos. Ao longo do ano, organiza eventos e *webinars* com o objetivo de fomentar o *networking* e a partilha de conhecimentos entre os seus membros. Destaca-se ainda como a primeira entidade de lobby da indústria dos serviços linguísticos nos Estados Unidos (Association of Language Companies, 2014).

#### **CCILA – Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã**

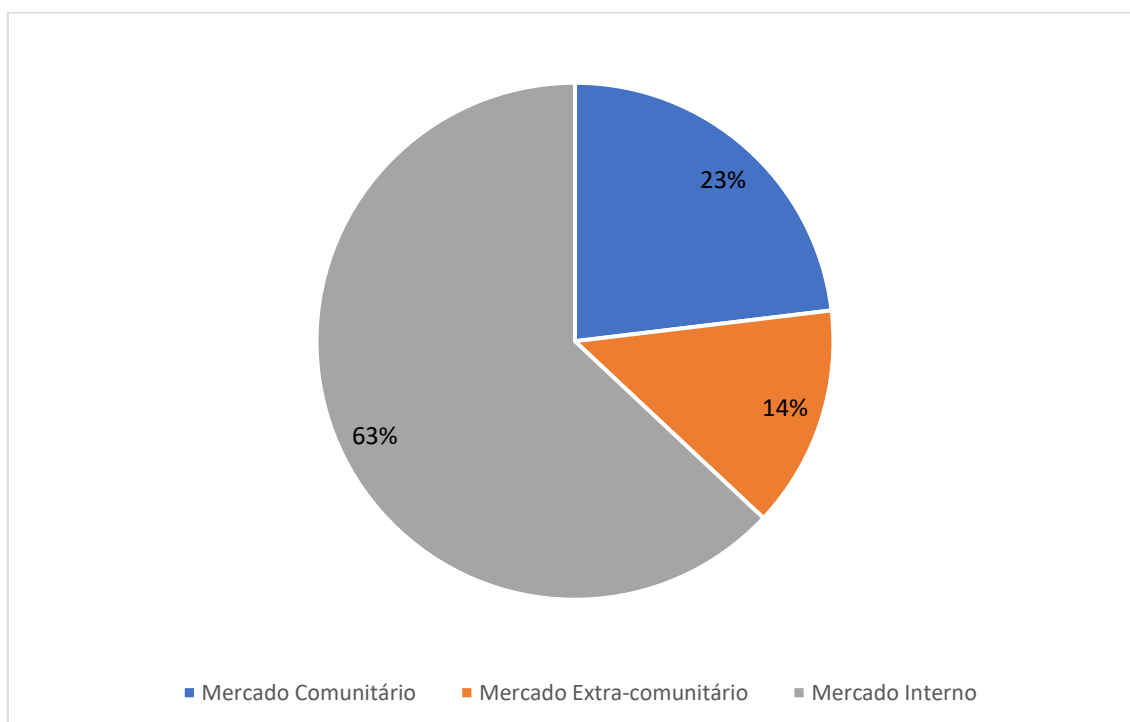
Fundada em 1955, a CCILA tem como objetivo impulsionar o comércio entre empresas alemãs e portuguesas. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, a Alemanha é um dos três principais clientes e fornecedores de bens a Portugal (Pinto, 2024). Neste contexto, a CCILA oferece serviços como apoio à internacionalização, promoção de produtos e serviços portugueses, organização de missões empresariais, bem como apoio ao investimento (Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã, 2019).

### 1.7.3 A internacionalização da AP|PORTUGAL

Na AP|PORTUGAL o modo de internacionalização privilegiado é o comércio transfronteiriço, mencionado na revisão da literatura, realizado através do contacto digital com outras LSP internacionais e associações que requerem os seus serviços, fornecidos, na grande maioria das vezes, através de software digital.

Com base nos dados disponibilizados pela plataforma Sabi, apresentados na Figura 14 para o ano de 2023, a distribuição da prestação de serviços evidencia a predominância do mercado interno, seguido pelo mercado comunitário e, em última instância, pelo mercado extracomunitário.

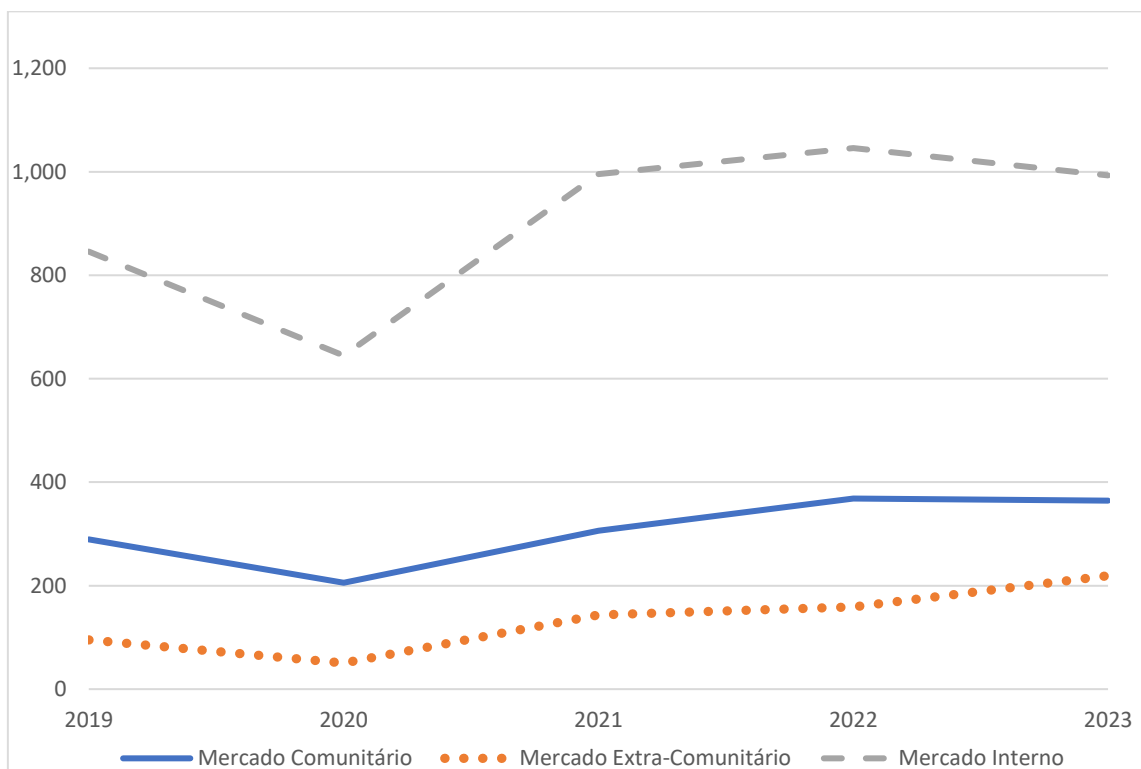
**Figura 14:** Prestação de serviços discriminada AP|PORTUGAL 2023



Fonte: Dados Sabi relativos ao setor 74300 – Tradução e Interpretação.

Embora o crescimento da AP|PORTUGAL tenha ocorrido nos três mercados, os dados demonstram que o mercado extracomunitário registou, no período de 2018 a 2023, a taxa de crescimento mais acentuada, atingindo 130%. Em menor escala, mas ainda assim de relevo, destaca-se o crescimento do mercado comunitário, que alcançou 25%. Já o mercado interno apresentou, no mesmo intervalo temporal, um aumento de 17,37%. Estes resultados apontam para uma tendência de internacionalização progressiva, com especial incidência no reforço da presença da empresa em mercados extracomunitários nos últimos anos (C.f. Figura 15).

**Figura 15:** AP|PORTUGAL prestação de serviços discriminada ao longo dos anos.

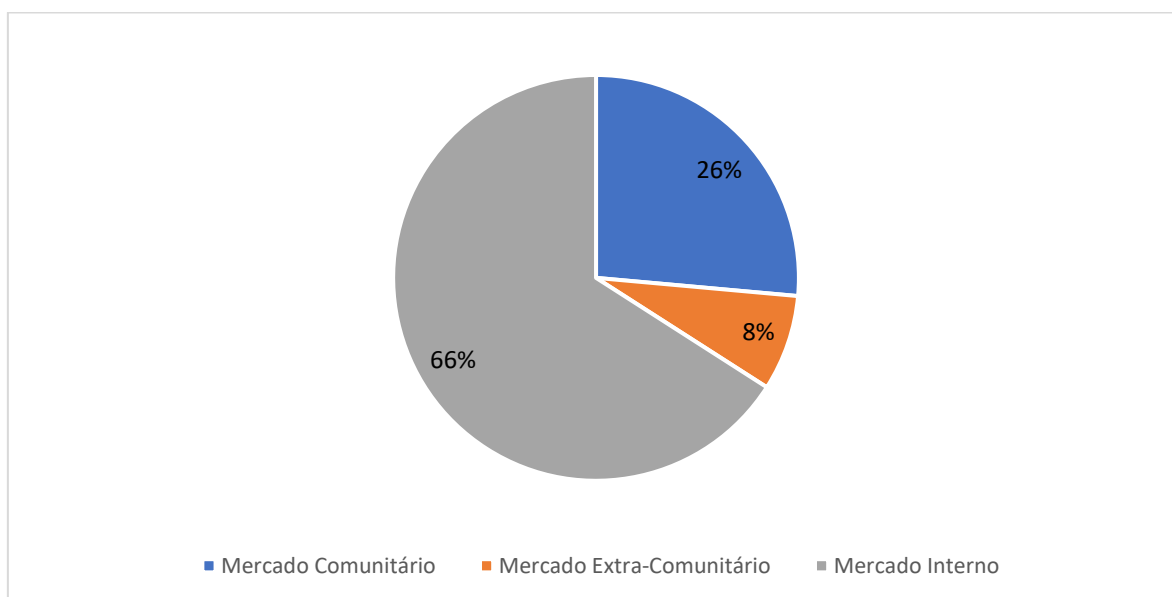


Fonte: Dados Sabi relativos ao setor 74300 – Tradução e Interpretação.

De acordo com os dados analisados no capítulo anterior, pode considerar-se a Traducta como a concorrente mais próxima da AP|PORTUGAL, dado tratar-se igualmente de uma empresa portuguesa e enquadrar-se na definição de pequena empresa. Conforme se observa na Figura 16, ambas apresentam padrões de internacionalização semelhantes, mantendo uma presença significativa no mercado interno. No que diz respeito ao mercado extracomunitário, a AP|PORTUGAL revela uma presença mais expressiva, com um volume de negócios de 219 mil euros, em contraste com os 118 mil euros registados pela Traducta. Adicionalmente, o peso das exportações na prestação total de serviços é

superior na AP|PORTUGAL, representando 14% do total, face aos 8% verificados na Traducta.

**Figura 16:** *Prestação de serviços discriminada - Traducta 2023*

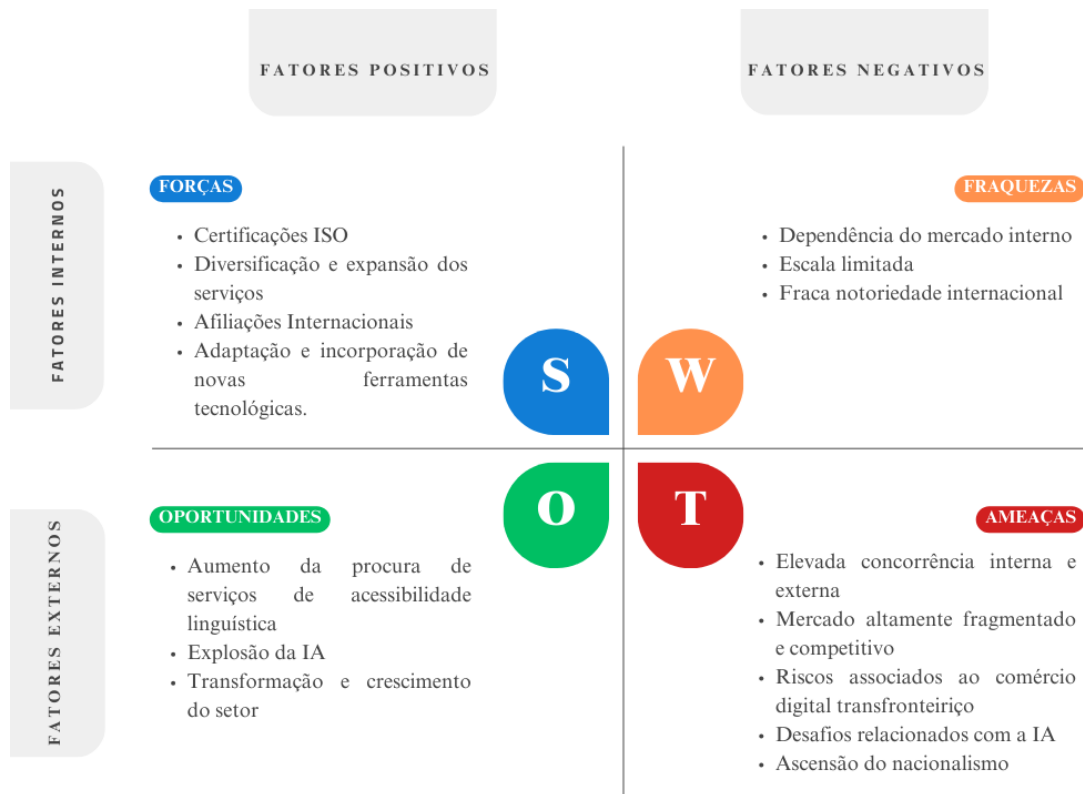


Fonte: Dados Sabi relativos ao setor 74300 – Tradução e Interpretação.

#### **1.7.4 Análise SWOT da AP|PORTUGAL**

A análise SWOT constitui uma ferramenta amplamente utilizada no planeamento e na gestão estratégica, permitindo a avaliação integrada de dois domínios essenciais de uma organização: o ambiente interno, que engloba as forças e as fraquezas, e o ambiente externo, no qual se identificam as oportunidades e as ameaças. Deste modo, a matriz SWOT possibilita uma compreensão abrangente tanto do contexto interno da organização como do enquadramento externo que a envolve, a partir da interação entre os seus fatores positivos e negativos (Gürel & Tat, 2017, p. 995). Para efeitos da análise SWOT apresentada na Figura 17, foram utilizados os dados recolhidos nos capítulos 1 e 2, assim como os obtidos na entrevista apresentada no capítulo 4.

**Figura 17: Análise SWOT da AP|PORTUGAL**



Fonte: Elaboração própria

Para Gürel e Tat (2017), as forças podem ser entendidas como características internas que conferem à empresa ou organização uma vantagem competitiva sobre as concorrentes. No caso da AP|PORTUGAL, destacam-se como principais forças:

- **Certificações ISO:** As suas certificações ISO (ISO 17100, ISO 18587 e ISO 23155) que lhe conferem uma vantagem competitiva e um posicionamento mais rigoroso e credível relativamente às outras empresas de tradução portuguesas (não subsidiárias) não detentoras destas certificações;
- **Diversificação e expansão dos serviços:** A aposta crescente na diversificação do leque de serviços, incluindo serviços audiovisuais, eventos e de acessibilidade, indo além da tradução tradicional;
- **Afiliações internacionais:** As suas atuais afiliações internacionais com organizações como a ATC, ALC, ELIA e GALA;
- **Adaptação e incorporação de novas ferramentas tecnológicas:** A adaptação rápida por parte da empresa às ferramentas de IA, incorporando-as no dia a dia da organização e oferecendo serviços relacionados com as mesmas.

Segundo a literatura, as fraquezas são características internas que conferem uma desvantagem competitiva à organização face às concorrentes. Como fraquezas, identificaram-se:

- Dependência do mercado interno: Apesar dos esforços de internacionalização desenvolvidos nos últimos anos, a AP|PORTUGAL mantém ainda uma elevada dependência do mercado interno, representando cerca de 63% do total da prestação de serviços em 2023, de acordo com os dados da SABI;
- Escala limitada: A AP|PORTUGAL é classificada como pequena empresa de acordo com os critérios do Banco de Portugal, o que dificulta a competição internacional com as multinacionais do setor;
- Fraca notoriedade internacional: Apesar de ser membro de diversas associações internacionais do setor e do estabelecimento de parcerias com outras LSP, a AP|PORTUGAL apresenta ainda uma reduzida notoriedade no mercado global, sobretudo devido à concorrência de multinacionais já consolidadas, como a TransPerfect, líder do *Slator 2025 Language Service Provider Index*.

Oportunidades são elementos externos favoráveis que podem gerar benefícios à organização. Entre os fatores externos favoráveis, sobressaem:

- Aumento da procura de serviços de acessibilidade linguística: O aumento da sensibilidade de entidades públicas e privadas para questões relacionadas com a acessibilidade e inclusão, que muitas vezes incluem audiodescrição, linguagem inclusiva e simplificada, legendas ao vivo e outros tipos de serviços atualmente fornecidos pela AP|PORTUGAL;
- Explosão da IA: O avanço acelerado da inteligência artificial nos últimos três anos, com a emergência de ferramentas como o ChatGPT e outros modelos de IA, automatizando a tarefa de tradução, permitindo o surgimento de serviços linguísticos e de comunicação relacionados com a mesma e melhorando, no geral, o dia a dia dos gestores ao simplificar tarefas de rotina;
- Transformação e crescimento do setor: O setor dos serviços linguísticos tem vindo a registar uma grande transformação devido à crescente utilização da *machine translation*. De acordo com o *The 2025 Nimdzi 100 Report*, ponto de referência na indústria, registou-se um crescimento de 5,6% no setor entre 2023 e 2024, bem como uma mudança de uma postura defensiva para uma postura ofensiva por parte

das LSP relativamente à IA, oferecendo cada vez mais serviços relacionados com a mesma. Simultaneamente, os consumidores demonstram uma aceitação crescente da IA e procuram serviços linguísticos associados a esta (Varga et al., 2025).

Por fim, os autores definem as ameaças como fatores externos adversos que podem causar impactos negativos na organização. Entre os principais riscos identificados destacam-se:

- Elevada concorrência interna e externa: A concorrência interna e externa de multinacionais, que registam volumes de negócios significativamente superiores, sobretudo no mercado internacional;
- Mercado altamente fragmentado e competitivo: O setor caracteriza-se, em Portugal, pela presença de um grande número de micro e pequenas empresas, contribuindo para uma forte competitividade. A nível internacional, segundo o relatório Nimdzi, a indústria mantém-se fragmentada com as 100 maiores LSPs a representarem 19,7% do setor em 2024, face aos 20,5% registados em 2023, confirmando a predominância de empresas de menor dimensão, com receitas inferiores a 10 milhões de dólares, enquanto as médias empresas, com faturações entre 5 e 20 milhões de dólares, evidenciam um crescimento mais acelerado do que as líderes do setor;
- Riscos associados ao comércio digital transfronteiriço: A atividade internacional online implica riscos de âmbito legal, financeiro e na cibersegurança;
- Desafios relacionados com a IA: Os desafios trazidos pela inteligência artificial ao setor, que, embora constitua uma oportunidade, podem também configurar uma ameaça, nomeadamente pela substituição parcial de tradutores humanos e pela potencial desvalorização deste tipo de serviços, com os consumidores a recorrerem individualmente a ferramentas de IA;
- Ascensão do nacionalismo: O fortalecimento de movimentos nacionalistas, aliado ao recente endurecimento das leis de nacionalidade e residência em Portugal, pode conduzir à desvalorização da diversidade linguística e cultural.

A análise SWOT sugere que, como resposta ao mercado altamente competitivo e aos desafios atuais impostos pela IA, o reforço da diferenciação da empresa pela qualidade e pela tecnologia, onde, por exemplo, a rápida adaptação tecnológica é validada por

processos humanos certificados de qualidade (ISO 18587). Para superar a escala limitada e diminuir a sua dependência do mercado interno, seria recomendável o aprofundamento da estratégia de redes de parcerias, através da utilização das suas afiliações internacionais e do seu posicionamento como *one-stop destination* para as necessidades da língua portuguesa, a fim de conquistar alianças estratégicas formais e capacitar-se para projetos de maior dimensão.

## **1.8 Descrição do estágio**

O estágio, com a duração de 600 horas, decorreu entre 3 de junho e 29 de novembro de 2024, maioritariamente em regime remoto, no âmbito da AP|ACADEMY, tendo como área central de enquadramento as Relações Internacionais. Inserido no subdepartamento P&V do Departamento Informativo e de Relações Internacionais (DIRI), o programa de estágio definido pela empresa contemplava, maioritariamente, as seguintes funções previstas no programa de Relações Internacionais da AP|ACADEMY: “apoio no estabelecimento de protocolos e parcerias institucionais; suporte à gestão e criação de eventos; realização de estudos de mercado; colaboração na gestão de redes sociais profissionais (*networking* digital); entre outros” (AP Academy, 2020).

No início do estágio, foi disponibilizada uma folha de cálculo em Google Spreadsheet com um plano de *onboarding* do departamento, no qual se estruturava a formação inicial a realizar antes do início das principais funções, dividida por fases de integração. Numa fase inicial, designada “Apresentação e Introdução”, a formação consistiu na leitura de instruções de trabalho, a análise de parametrizações e de diversas políticas da empresa (nomeadamente privacidade e qualidade), bem como a apresentação aos membros do departamento e ao universo digital amplo da AP|PORTUGAL.

Posteriormente, seguiu-se a fase de “Aquisição de Conhecimento”, que consistiu, essencialmente, na análise das ITs específicas do departamento DIRI, na realização das formações disponibilizadas pelo *Tech Training Center* (C.f. do Anexo I ao Anexo XVII), plataforma de formação interna e externa da AP|PORTUGAL, e na participação em formações relacionadas com o software de *customer relationship management* Hubspot. No âmbito destas formações, entre os principais conceitos abordados destacam-se o *inbound* e o *job to be done*. Este último assenta na compreensão da motivação real que leva os clientes a adquirir um produto, isto é, qual o “trabalho” que pretendem realizar e

que problema procuram resolver, em vez de se focar apenas nas características do produto (Flywheel Design Team, 2023).

As formações do *Tech Training Center* incidiram sobre diversos tópicos, nomeadamente: uma formação sobre escritórios digitais e teletrabalho (C.f Anexo IV), dada a natureza remota do estágio; uma formação sobre internacionalização e gestão de conteúdo digital (C.f. Anexo V); e formações relativas às normas ISO 17100 e ISO 18587 (C.f. Anexo I e Anexo II), normas pelas quais a AP|PORTUGAL está certificada e que regulam os processos e a qualidade da tradução humana e da pós-edição de *Machine Translation*.

Após esta fase de formação, seguiu-se a observação em *shadow mode*, que consistia em observar colegas do departamento a realizar as suas tarefas habituais, com vista à capacitação para o trabalho autónomo, nomeadamente tarefas relacionadas com concursos públicos, contacto com parceiros internacionais e orçamentação, bem como os procedimentos associados (C.f tabela 6).

Por fim, a fase de validação de conhecimento, processo contínuo, composta pelas tarefas propostas inicialmente e desenvolvidas ao longo dos seis meses de estágio, como o atendimento no chat do website da AP|PORTUGAL, atendimento telefónico, pesquisa de concursos públicos, comunicação com parceiros e orçamentação.

**Tabela 6:** *Fases de integração no estágio*

Fases de Integração	Tempo Investido
Introdução e apresentação	8 horas
Aquisição de Conhecimento	9 dias úteis
Validação de Conhecimento	Processo Contínuo ao longo dos 6 meses.

Fonte: Elaboração própria com base no Onboarding do anexo XVIII.

O dia laboral tinha início às 9 horas da manhã e terminava às 18 horas. A primeira tarefa diária consistia em iniciar sessão no Zoom, Google e Facebook Workplace, plataformas de trabalho privilegiadas pela empresa. Normalmente, realizava-se uma reunião no Zoom com as colegas do departamento, que propunham as tarefas a executar e prestavam apoio durante a sua concretização.

Uma das ferramentas de trabalho mais utilizadas durante o desempenho das funções era a tecnologia baseada em Inteligência Artificial, maioritariamente o ChatGPT, cujo uso, desde que correto, era encorajado pela empresa.

Para assegurar um maior controlo de qualidade, foi também dada formação sobre *prompt engineering*, ou seja, como colocar questões ao modelo de inteligência artificial que resultem nas respostas desejadas (Amazon Web Services, 2024). Para isso, era encorajado o uso do modelo 5W's (*What, Why, Who, Where, When, How*), para assegurar a pertinência e adequação das respostas do modelo.

O modelo era utilizado como apoio às atividades diárias, assegurando uma maior eficiência e gestão de tempo dos gestores. Entre as tarefas mais comuns, destacava-se a redação de emails, por vezes com vista à sua automatização, adequando sempre o conteúdo ao objetivo e ao tom pretendidos.

Pontualmente, a IA era também utilizada no apoio à produção de conteúdos internos e externos, na pesquisa de informação e enquanto ferramenta de *brainstorming* para o desenvolvimento de planos de ação e potenciais campanhas de comunicação

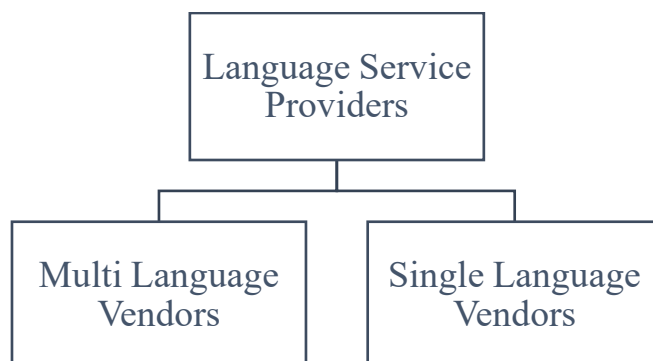
## **1.9 Descrição das atividades desempenhadas**

### **1.9.1 Comunicação com Parceiros**

LSP, ou *Language Service Providers*, são empresas que oferecem serviços linguísticos, como tradução e localização, podendo ser classificadas em duas categorias principais: *Multi-Language Vendors* (MLV) e *Single-Language Vendors* (SLV) (C.f Figura 18). Tal como os próprios nomes indicam, as SLV são empresas especializadas num único par

linguístico, como por exemplo português–inglês, enquanto as MLV oferecem serviços em múltiplos pares linguísticos (Karimseif, 2024).

**Figura 18:** Esquema explicativo de LSP, MLV e SLV



Fonte: Karimseif, 2024

O estabelecimento e a manutenção de parcerias são fundamentais para a AP|PORTUGAL, na medida em que possibilitam a concretização dos objetivos de internacionalização e o posicionamento da empresa como uma *one-stop destination* para a língua portuguesa, em todas as suas variantes. Isto evidencia um processo de internacionalização alinhado com a Teoria das Redes, discutida na literatura, em que a internacionalização ocorre gradualmente por interações pré-existentes nas redes (Johanson e Mattson, 1988).

O departamento DIRI, dedicado a assuntos informativos e de relações internacionais, encontra-se subdividido em duas divisões: Partners & Vendors (P&V) e Sales. No âmbito das funções da divisão P&V, a estagiária auxiliou na comunicação com *Language Service Providers* (LSP) internacionais, maioritariamente parceiros da AP|PORTUGAL ou membros de associações do setor, atendendo aos seus pedidos e necessidades.

As tarefas desenvolvidas incluíram a orçamentação de pedidos por parte dos parceiros, uma atividade rotineira e frequentemente diária, que consistia em prestar apoio nas suas questões e sugerir as melhores soluções. Foram também efetuadas análises de potenciais parcerias, recorrendo a ferramentas como a Slator, um website que classifica e indexa os maiores fornecedores mundiais de serviços de tradução, localização, interpretação e tecnologia linguística (Slator, 2025), bem como a critérios previamente definidos pelo

departamento, tais como a existência de certificações ISO, associações em comum, antiguidade da organização, entre outros.

Para o desempenho das tarefas, era utilizada uma ferramenta CRM. O CRM (*Customer Relationship Management*) é uma “ferramenta poderosa que ajuda as empresas a organizar e gerir as suas relações com os clientes numa plataforma centralizada e fácil de utilizar” (HubSpot, 2023).

De forma ocasional, a estagiária colaborou na elaboração de comunicações destinadas a felicitar a atribuição de prémios e anunciar a adesão de novos parceiros às associações em que a AP|PORTUGAL é membro. Durante a quarta semana do estágio, participou na atualização das *templates* e sequências automatizadas do CRM, incorporando as novas soluções da AP|PORTUGAL, com o objetivo de reforçar o seu posicionamento enquanto agência de comunicação.

Por fim, com vista a apoiar o departamento de Qualidade na auditoria interna, realizada quatro vezes por ano, assegurou-se a comunicação com parceiros para a solicitação das certificações ISO atualizadas, assim como dos acordos de confidencialidade (*NDA*) e das declarações de conformidade.

### **1.9.2 Pesquisa de concursos públicos**

A divisão Tender Excellence Division (TED), no contexto da AP|PORTUGAL, dedica-se à pesquisa, análise, avaliação e submissão de candidaturas a concursos públicos.

Sob supervisão, a estagiária ficou responsável semanalmente pela procura e análise, em diversas plataformas, de concursos públicos nacionais e internacionais (C.f Anexo XVIII). A pesquisa dos *tenders*, termo anglo-saxónico para concursos públicos, era realizada através da utilização de *keywords* associadas às soluções da AP|PORTUGAL, seguida de uma análise detalhada do procedimento e do caderno de encargos do concurso.

Este processo foi controlado por meio de uma checklist, que incluiu todas as plataformas e *keywords* relevantes, bem como por uma *spreadsheet* onde foram registados os concursos públicos considerados pertinentes e analisados.

No caso de um concurso ser considerado relevante, o procedimento consistia no preenchimento de um modelo de *spreadsheet* com informações úteis e relevantes extraídas do caderno de encargos, nomeadamente: objeto do contrato, entidade

adjudicante, preço base, prazos limite e documentos a submeter na candidatura. Ao longo do estágio, este documento revelou-se uma ferramenta bastante útil e facilitadora na análise e no debate relativo aos concursos em questão, funcionando como um resumo e índice do caderno de encargos e do procedimento do concurso.

Ocasionalmente, realizava-se uma análise da concorrência, baseada em concursos semelhantes e em dados públicos, com o objetivo de definir a melhor estratégia a adotar para cada concurso.

Após este processo, era enviado um email à direção da AP|PORTUGAL com os documentos relevantes e a *spreadsheet* detalhada, acompanhado do parecer da divisão TED relativamente ao concurso em questão. Para assegurar o alinhamento entre os colaboradores, especialmente nesta modalidade de trabalho remoto, era fundamental que as informações relativas ao concurso fossem também publicadas no software de comunicação interna da empresa.

Para esta tarefa mostraram-se fulcrais as capacidades de gestão adquiridas ao longo da formação académica, reforçando-as e desenvolvendo-as através da aplicação prática destas tarefas de prospeção e da análise de eventuais oportunidades de negócio. Assim, aprimoraram-se as capacidades relacionadas com a análise crítica de documentação complexa, a organização e sistematização da informação para apoio à decisão e a análise de potenciais concorrentes.

### **1.9.3 Participação em momentos de Team Building**

O conceito de *Team building* refere-se a atividades que promovem um sentimento de equipa através de atividades que fomentem a comunicação e a construção de ligações entre os seus membros (Carvalho, 2013, p.9).

Ocasionalmente, a AP|PORTUGAL organizava eventos de team building, nomeadamente o Lunch & Learn. Esta atividade tinha como intuito aproximar os colegas de trabalho e promover a comunicação num contexto presencial, colmatando as dificuldades do regime remoto e permitindo o alinhamento dos objetivos estratégicos entre toda a equipa. Em dias de team building, o dia laboral começava presencialmente às 9 horas da manhã, na sede da AP|PORTUGAL, onde se mantinham as atividades normais até às 13 horas. Após o almoço, geralmente confeccionado por membros da equipa pré-definidos por

sorteio ou pela direção, seguiam-se atividades de aprendizagem e partilha, como discussões temáticas, apresentações de temas relevantes ou de objetivos cumpridos e a cumprir.

A participação nesta atividade de natureza social permitiu observar de perto estratégias de recursos humanos importantes para criar e fortalecer a cultura organizacional da empresa e mitigar os desafios associados ao trabalho remoto, importantes no contexto da AP|PORTUGAL.

#### **1.9.4 Participação na QSP Summit.**

De 2 a 4 de julho de 2024, ocorreu, na Exponor, o evento QSP Summit. De forma breve, a QSP Summit é uma conferência europeia de Management e Marketing, que inclui várias palestras temáticas, debates, networking e exposições de várias empresas (*QSP SUMMIT 2024 - APPM, 2024*).

Durante a duração do evento, a estagiária ficou responsável, juntamente com os colegas do departamento, pelo apoio ao “cliente” no stand da AP|PORTUGAL, nomeadamente na entrega e explicação básica da utilização dos dispositivos recetores e auscultadores a utilizar na conferência, assim como na promoção das atividades da empresa junto dos *stakeholders* presentes (C.f Anexo XIX).

#### **1.9.5 Projeto acessibilidade e inclusão.**

Um dos maiores projetos que decorreram durante o período de estágio incidiu sobre o planeamento, execução e comunicação da campanha “Acessibilidade e Inclusão”. Neste projeto, levado a cabo entre junho e o final de outubro, a estagiária trabalhou em colaboração com o DIRI, a direção da AP|PORTUGAL e o departamento MARCOM. O projeto incidiu sobre a introdução de novas soluções e a promoção de outras já existentes da AP|PORTUGAL no âmbito da acessibilidade, nomeadamente a língua gestual portuguesa, audiodescrição, legendas ao vivo, linguagem simplificada e linguagem inclusiva (ver Tabela 7).

**Tabela 7:** *Soluções de acessibilidade AP|PORTUGAL*

Audiodescrição	Técnica que consiste em descrever, em palavras, elementos visuais de um conteúdo audiovisual, como conferências ou espetáculos, permitindo que
----------------	--

	<p>peças com deficiência visual compreendam melhor o que está a ser exibido.</p>
<p>Legendas ao Vivo</p>	<p>Legendas em tempo real do que é dito em eventos presenciais, híbridos e online, permitindo que pessoas com deficiência auditiva acompanhem o conteúdo.</p>
<p>Língua Gestual Portuguesa</p>	<p>Língua oficial da comunidade surda em Portugal, utilizando gestos e expressões faciais para comunicação.</p>
<p>Linguagem Simplificada</p>	<p>Forma de comunicação que utiliza frases curtas e vocabulário acessível, com o objetivo de melhorar a compreensão para pessoas com dificuldades de leitura ou baixo nível de literacia.</p>
<p>Linguagem Inclusiva</p>	<p>Modo de comunicação que evita expressões discriminatórias, promovendo a igualdade e o respeito por todas as identidades e grupos sociais.</p>

Fonte: Website da AP|PORTUGAL

Numa primeira fase, esta iniciativa contou com a construção de um plano de ação, no sentido de apoiar este projeto, no qual constavam os seguintes pontos: Introdução ao Projeto; Justificativa e Objetivos; Equipa do Projeto; Cronograma e Gráfico de GANTT; Alocação de Recursos; Monitorização e Avaliação; Comunicação e Divulgação. O primeiro objetivo foi a criação de um estudo de mercado, ao longo de um mês, apoiado num estudo exploratório por inquérito aos Municípios Portugueses e a colaboradores de empresas privadas, sobre a utilização de soluções de acessibilidade e o grau de adoção das mesmas por organizações públicas e privadas.

Inicialmente, procedeu-se ao levantamento dos contactos dos 308 municípios, os quais foram organizados numa *spreadsheet* google que incluía campos como município, contacto telefónico, atendimento (sim/não), contacto de email e resposta ao email. Com o objetivo de recolher os endereços de email necessários para o envio do inquérito e obter o respetivo consentimento, nomeadamente dos departamentos de comunicação dos municípios, a estagiária realizou uma campanha telefónica, abrangendo os 308 municípios. Deste total, 258 atenderam à chamada e apenas 9 responderam ao inquérito de forma não anónima (C.f tabela 8).

Juntamente aos contactos dos Municípios, seguiu-se uma campanha de prospeção automatizada e estratégica pelo MARCOM, nomeadamente através do LinkedIn, onde

convidava os gestores de organizações públicas e privadas a participar no estudo exploratório, com um alcance estimado de 61.014 *leads*.

De ambos os esforços resultaram as 9 respostas não anónimas dos municípios e 56 outras repostas, compreendendo municípios que preferiram permanecer no anonimato e as organizações que responderam no âmbito da campanha automatizada (C.f tabela 8).

**Tabela 8:** *Esquema de contactos e respostas do Survey “Acessibilidade e Inclusão”*

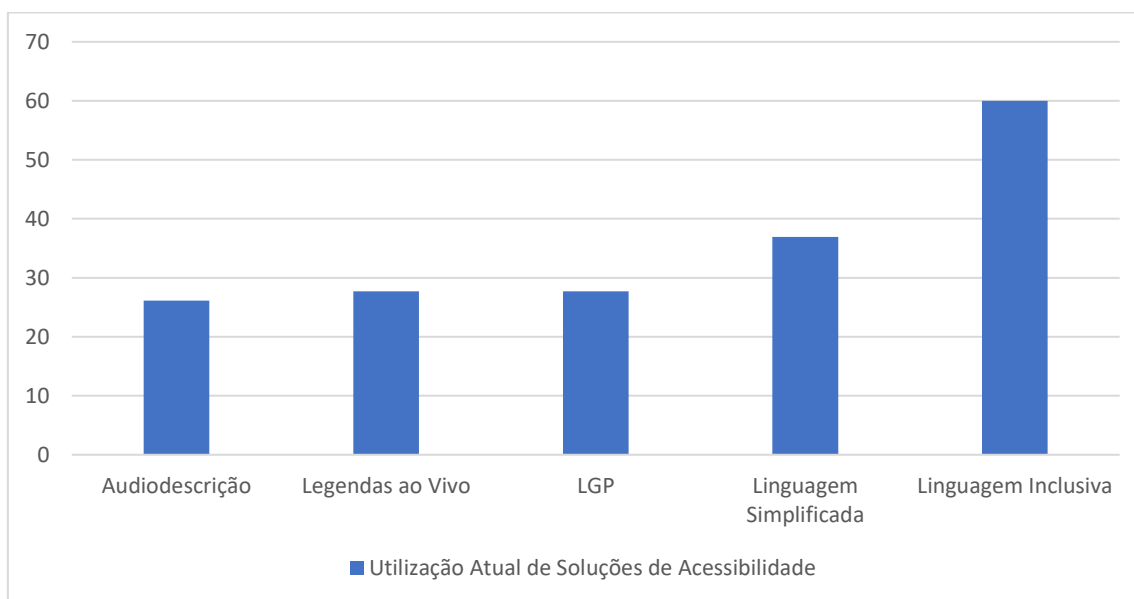
Nº total de Contactos	308
Nº total de Chamadas Atendidas	258
Nº total de Municípios Respondentes (não anónimos)	9
Alcance estimado do <i>Survey</i> a outras organizações	61.014
Nº total de Respostas	65

Fonte: Elaboração própria com base em dados recolhidos durante o Estágio

Segue, na figura infra, um gráfico com o grau de utilização atual, em percentagem, das soluções pelas organizações respondentes. Importa referir que estas soluções são apenas

as que foram incluídas no *survey* e que a AP|PORTUGAL oferece atualmente, não representando uma lista exaustiva.

**Figura 19:** Utilização de soluções de acessibilidade (mais de uma resposta permitida)



Fonte: Estudo acessibilidade e inclusão, desenvolvido no âmbito do estágio na AP|PORTUGAL.

Seguidamente, foi introduzida uma nova secção no website da AP|PORTUGAL dedicada às soluções de acessibilidade, apresentando um design associado e característico da área. Nesse contexto e no âmbito do estágio, foi prestado apoio na produção de texto para algumas das novas soluções, nomeadamente através do uso de linguagem simplificada e linguagem inclusiva.

Por último, no decorrer do estágio, foi prestado contributo para a elaboração de um artigo a ser publicado no blog da AP|PORTUGAL, no qual se colaborou, em conjunto com o MARCOM, no copywriting e na partilha dos resultados do *survey*.

É importante mencionar que este estudo teve um carácter estritamente exploratório, estando limitado pelo reduzido número de respostas e pela ausência de uma amostra representativa do universo dos municípios portugueses e das organizações privadas contactadas, apenas fornecendo uma visão preliminar para compreender a perceção das organizações relativamente a este tipo de serviços e identificar futuras oportunidades para a AP|PORTUGAL no âmbito das soluções linguísticas de acessibilidade.

Este projeto constituiu a tarefa mais completa e desafiante do estágio, simulando um ciclo de gestão do início ao fim. Assim, foram reforçadas e desenvolvidas competências

como o planeamento estratégico, investigação de mercado, gestão da comunicação, trabalho em equipa e colaboração multidisciplinar com outros departamentos.



Foi realizada uma entrevista ao gestor de Recursos Humanos da AP|PORTUGAL (C.f. Apêndice I) com o intuito de esclarecer alguns pontos do processo de internacionalização da empresa, dado que as atividades principais do estágio decorreram no Departamento Informativo e de Relações Internacionais (DIRI). A entrevista foi estruturada em seis partes: (i) identidade da empresa; (ii) motivações e estratégia de internacionalização; (iii) especificidades e desafios dos serviços linguísticos; (iv) fatores de escolha de mercados e proximidade cultural; (v) inovação e qualidade no contexto tecnológico; (vi) posicionamento e visão de futuro.

A entrevista foi efetuada por e-mail, de acordo com a disponibilidade da empresa, e respondida em formato Word. Seguidamente, procede-se à análise crítica dos resultados obtidos em cada seção, articulando-os com as atividades desempenhadas durante o estágio, bem como com os dados e conteúdos teóricos abordados ao longo do presente relatório.

Na primeira parte, confirmou-se o posicionamento da AP|PORTUGAL como empresa de serviços linguísticos e tecnologias de comunicação, oferecendo uma ampla gama de serviços que vão além da tradução, incluindo gestão de eventos multilingues, locução, interpretação, legendagem e até formação em áreas como marketing digital e gestão de conteúdos multilingues. Estes serviços são em grande parte, à exceção da gestão de eventos presenciais, prestados sem a necessidade de presença física direta no mercado externo, sendo classificados como *hard services* (Grönroos, 1999).

Como motivações para a internacionalização, foram identificadas a necessidade de crescimento da empresa e as limitações do mercado nacional, aproveitando oportunidades externas, nomeadamente programas europeus de apoio à internacionalização. Estas motivações alinham-se com o constatado na literatura, que destaca a procura de novos mercados e o recurso ao marketing e estratégias eletrónicas como catalisadores centrais (Grönroos, 1999).

Relativamente às formas de internacionalização verificou-se semelhanças com o modo 1 de internacionalização, o comércio transfronteiriço de serviços, definido pela OMC, já que a prestação de serviços ocorre, a nível internacional, por meios e plataformas tecnológicas (Matto et al., 2008). No que consta ao processo de internacionalização, observou-se alinhamento com a abordagem comportamental, em especial com o modelo

de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) e a teoria das redes (Johanson e Mattson, 1988). Tal como previsto por estes modelos, a internacionalização ocorreu de forma gradual, priorizando inicialmente mercados com menor distância psíquica, nomeadamente os de língua oficial portuguesa, expandido depois para os de menor distância geográfica. Paralelamente, este processo decorre, maioritariamente, através do estabelecimento de parcerias com outras LSP, o que pode ser enquadrado na teoria das redes, enfatizando o papel das relações interorganizacionais na internacionalização.

No âmbito do estágio, este processo refletiu-se pela forte proximidade da empresa com parceiros internacionais, observável na procura mútua por serviços em pares linguísticos em que um dos parceiros, ou a própria AP|PORTUGAL, possa ter falta de recursos, colmatando assim potenciais fragilidades. Verificou-se também o esforço na criação de relações sustentáveis com esses parceiros, através de comunicações e emails, quer para congratular um novo parceiro pela adesão a uma das associações linguísticas, quer para informar sobre novas soluções e serviços da empresa, procurando sempre expandir a sua rede de conexões.

Como especificidades e desafios dos serviços linguísticos, foram destacados os desafios específicos da internacionalização de serviços linguísticos, nomeadamente a transição de LSP (*Language Service Provider*) para MLV (*Multi-Language Vendor*), a qual implica a prestação de serviços num maior número de pares linguísticos. Este desafio foi ultrapassado através do estabelecimento de parcerias. Foi igualmente referida a inteligência artificial como elemento revolucionário no setor, constituindo simultaneamente um desafio e uma oportunidade.

Relativamente aos fatores de escolha de mercados, além da proximidade cultural e geográfica já referidas, o entrevistado sublinhou o potencial do mercado e a procura pelos serviços, bem como fatores económicos e parcerias estratégicas locais, confirmando a influência simultânea de elementos comportamentais e racionais na decisão (Andersen & Buvik, 2002).

No domínio da inovação e qualidade no contexto tecnológico, abordaram-se temas como a emergência da IA, inicialmente encarada pela AP|PORTUGAL como um desafio, mas posteriormente convertida em oportunidade. A empresa adaptou-se à nova realidade, integrando as novas ferramentas de IA nos processos de gestão e na produção dos serviços, garantindo a qualidade dos mesmos através das suas certificações ISO e da

aposta na formação contínua, nomeadamente através do *Tech Training Center* e da AP|ACADEMY, que preparam a equipa para os novos desafios tecnológicos.

Durante o estágio, esta preocupação foi evidenciada nas formações iniciais sobre as normas ISO 17100, 18587 e 23155, bem como na auditoria interna, em que a estagiária participou ativamente, contactando parceiros da AP|PORTUGAL para verificação da documentação relativa às certificações ISO. Esta prática evidencia uma resposta ao desafio da heterogeneidade característico dos serviços, tal como salientado na literatura (Javalgi & Martin, 2007; Lovelock & Yip, 1996; Sasser et al., 1978), uma vez que as certificações ISO padronizam e permitem alguma homogeneização da qualidade, reduzindo a incerteza nos processos de internacionalização.

Por fim, no que respeita ao posicionamento e visão de futuro, o entrevistado destacou a diferenciação baseada na qualidade certificada, na integração tecnológica e na especialização nos mercados de língua portuguesa, posicionando a AP|PORTUGAL como *one-stop destination* para as necessidades de comunicação em português. Para o futuro, a empresa pretende apostar continuamente na acessibilidade e na inteligência artificial, áreas com procura crescente e que alargam o seu âmbito de atuação para além da tradução, o que ficou comprovado com a participação da estagiária no projeto “Acessibilidade e Inclusão”.

Globalmente, a entrevista e as respostas fornecidas estão alinhadas com a prática observada ao longo dos seis meses de estágio na empresa, permitindo uma visão fundamentada de como os princípios teóricos discutidos na literatura, no seu dia a dia e no processo de internacionalização, se materializam na realidade da empresa.



O comércio de serviços tem vindo a assumir uma relevância crescente a nível global, embora permaneça menos internacionalizado do que o comércio de bens. A nível mundial, as exportações de serviços representavam aproximadamente 25% do total em 2023. Em Portugal, os serviços demonstram um peso substancialmente superior ao da média mundial, atingindo 40% do total das exportações portuguesas de bens e serviços no mesmo ano.

Inserido nesta tendência, o setor de serviços linguísticos tem vindo a aumentar a sua internacionalização nos últimos 20 anos. A análise realizada permitiu concluir que o setor, a nível mundial, apresenta um crescimento robusto e contínuo, com a previsão de atingir os 104,31 mil milhões de dólares até 2029. Em Portugal, embora fragmentado e composto maioritariamente por microempresas, o setor demonstra uma vocação exportadora, com as exportações a representarem cerca de 66% do total de vendas em 2023. Este crescimento deve-se em grande parte à crescente digitalização, à valorização de serviços especializados e pela globalização das cadeias de valor.

As atividades desenvolvidas ao longo das 600 horas de estágio na AP|PORTUGAL, PME do setor dos serviços linguísticos, integradas no Departamento Informativo e de Relações Internacionais (DIRI), constituíram uma oportunidade para aplicar, consolidar e aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica. Complementarmente, a revisão da literatura e a entrevista realizada ao responsável de Recursos Humanos da empresa permitiram sustentar a análise e responder integralmente aos objetivos definidos para este relatório.

O objetivo principal de compreender o processo de internacionalização da empresa foi alcançado, tendo-se constatado que a AP|PORTUGAL segue uma estratégia gradual e baseada em redes. Este processo mostrou-se alinhado com os modelos comportamentais da literatura, como a Teoria das Redes e o Modelo de Uppsala. Simultaneamente, o estágio possibilitou o desenvolvimento de um conjunto de competências práticas fundamentais para o desempenho profissional em contextos internacionais. Entre estas destacam-se: i) a comunicação e gestão de parcerias com empresas B2B internacionais do setor; ii) a prospeção e análise de concursos públicos nacionais e europeus; iii) a gestão de projetos de comunicação, com destaque para a campanha “Acessibilidade e Inclusão”; iv) a utilização de ferramentas tecnológicas e digitais, como folhas de cálculo, sistemas

de gestão de relacionamento com clientes (CRM) e soluções baseadas em inteligência artificial para a otimização de tarefas; e v) a aplicação prática de conceitos teóricos de internacionalização em contextos empresariais reais.

Os objetivos específicos do estudo foram também plenamente alcançados. Primeiro, caracterizou-se o setor dos serviços linguísticos em Portugal, identificando-o como um mercado competitivo, altamente fragmentado e com clara vocação exportadora. Em seguida, analisou-se a internacionalização da AP|PORTUGAL no contexto da sua concorrência, evidenciando o seu posicionamento como a principal empresa de capital nacional e identificando forças, fraquezas, oportunidades e desafios através de uma análise SWOT, especialmente face a concorrentes multinacionais mais internacionalizados. Por fim, a perspetiva interna da empresa, recolhida através da entrevista ao responsável de Recursos Humanos, confirmou a aposta na tecnologia (IA), nos serviços de acessibilidade e nas parcerias estratégicas como pilares de crescimento futuro.

Entre as limitações, destaca-se o facto de a maior parte das atividades ter sido realizada em regime remoto, o que dificultou uma adaptação mais rápida ao ritmo e às rotinas da empresa e, por vezes, implicou tempos de resposta mais longos por parte dos orientadores. Adicionalmente, o estudo exploratório “Acessibilidade e Inclusão” apresenta carácter preliminar, condicionado pelo reduzido número de respostas e pela ausência de uma amostra representativa do universo dos municípios e organizações privadas contactadas, oferecendo apenas uma visão inicial das tendências de mercado e das necessidades das organizações em serviços de acessibilidade na comunicação.

Apesar das dificuldades associadas a um primeiro contacto com a realidade empresarial, o estágio permitiu desenvolver competências importantes e reforçar a capacidade de análise e a aplicação prática dos conhecimentos teóricos. Como sugestão para investigações futuras, um estudo mais aprofundado sobre a utilização de soluções de acessibilidade na comunicação por organizações públicas e privadas poderia fornecer contributos significativos para as empresas do setor.

O estágio curricular revelou-se, assim, uma experiência enriquecedora, não só como requisito para a conclusão do ciclo académico, mas também a um nível profissional e pessoal, constituindo um ponto de partida sólido para a inserção num mercado de trabalho internacional e em constante transformação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Acolad. (2020). *Sobre a Acolad*. <https://www.acolad.com/pt/sobre.html>
- Amazon Web Services. (2024). *What is prompt engineering? - AI prompt engineering explained*. <https://aws.amazon.com/what-is/prompt-engineering/>
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347–363. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00008-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00008-6)
- AP|PORTUGAL. (n.d.). *Acabar com 4 dúvidas: interpretar não é traduzir*. Blog AP|PORTUGAL. <https://blog.apportugal.com/pt/acabar-com-4-duvidas-interpretar-nao-e-traduzir>
- AP|PORTUGAL. (2020). *AP Academy*. <https://www.academy.apportugal.com/>
- AP|PORTUGAL. (2024). *Equipa de tradutores*. <https://go.apportugal.com/paginas/pt/organograma/>
- AP|PORTUGAL. (2025). *Empresa de tradução em Lisboa e no Porto*. <https://go.apportugal.com/quem-somos/>
- Association of Language Companies. (2014). *Who we are*. <https://www.alcus.org/page/WhoWeAre>
- Association of Translation Companies. (2024, November 26). *About the ATC*. <https://atc.org.uk/about/>
- Banco de Portugal. (2024). *Quadros do setor*. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã. (2019). *AHK Portugal*. <https://www.ccila-portugal.com/pt/>
- Carvalho, C. (2013). *Team building e equipas de sucesso? Estudo exploratório através de uma empresa especialista* [Master's thesis, Institutional Repository].
- Daszkiewicz, N., & Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs: Context, models and implementation*. Gdańsk University of Technology Publishers.

Dunning, J. H. (1981). Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic or developmental approach. *Weltwirtschaftliches archiv*, 117(1), 30-64.

Dunning, J. H. (1988). The theory of international production. *The International Trade Journal*, 3(1), 21-66.

Dunning, J. H. (1992). The global economy, domestic governance, strategies and transnational corporations: interactions and policy implications. *Transnational Corporations*, 1(3), 7-45.

Erramilli, M. K. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of international business studies*, 22(3), 479-501.

European Language Industry Association. (2024). *Elia-Association.org*. <https://elia-association.org/>

Figueiredo, M. (2022). *Estratégias de internacionalização e digitalização em empresas altamente tecnológicas: múltiplos estudos de caso* [Master's thesis, Institutional Repository].

Flywheel Design Team. (2023, 20 de junho). *The framework we use to solve and build for impact on the Flywheel Design Team*. HubSpot Product Blog. <https://product.hubspot.com/blog/buildforimpact>

GALA Global. (2019). *GALA Global*. <https://www.gala-global.org/>

Global Market Insights. (2023). *Machine translation market report*. <https://www.gminsights.com/industry-analysis/machine-translation-market-size>

Grönroos, C. (1999). Internationalization strategies for services. *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 290–297. <https://doi.org/10.1108/08876049910282583>

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>

HubSpot. (2023). *Free CRM for small businesses*. <https://www.hubspot.com/products/crm>

- Iberinform. (2025). *SDL Portugal, Unipessoal LDA*. <https://www.iberinform.pt/empresa/24740665/sdl-portugal-unipessoal-lda>
- International Organization for Standardization. (2022). *ISO 17100:2015 - Translation services*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:17100:ed-1:v1:en>
- International Organization for Standardization. (2022). *ISO 18587:2017 - Post-editing of machine translation output*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:18587:ed-1:v1:en>
- International Organization for Standardization. (2022). *ISO 23155:2022 - Interpreting services*. <https://www.iso.org/standard/74749.html>
- International Organization for Standardization. (2024). *About ISO*. <https://www.iso.org/about>
- Javalgi, R. G., & Martin, C. L. (2007). Internationalization of services: identifying the building-blocks for future research. *Journal of Services marketing*, 21(6), 391-397.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in industrial systems: A network approach. In N. Hood & J. E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 194–213). Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4).
- Karim, Seif. (2024, February 19). *The difference between SLV and MLV in localization*. Pollion. <https://pollion.net/slv-and-mlv-in-localization/>
- Lejpras, A. (2009). Determinants of internationalization: differences between service and manufacturing SMEs (Discussion Papers of DIW Berlin, 886). DIW Berlin, German Institute for Economic Research.
- Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (1996). Developing global strategies for service businesses. *California Management Review*, 38(2), 64–86. <https://doi.org/10.2307/41165833>

Mattoo, A., Stern, R. M., & Zanini, G. (2008). *A handbook of international trade in services*. Oxford University Press.

Moeller, S. (2010). Characteristics of services—a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 359–368. <https://doi.org/10.1108/08876041011060468>

Mordor Intelligence. (2024). *Translation and Interpretation Market – Growth, Trends, and Forecasts (2024–2029)*. <https://www.mordorintelligence.com/>

Pinto, R. (2024). *Estatísticas de comércio internacional - GEE*. <https://www.gee.gov.pt/pt/publicacoes/indicadores-e-estatisticas/estatisticas-de-comercio-internacional>

QSP SUMMIT 2024. (2024, February 7). *APPM*. <https://appm.pt/conferencias/qsp-summit-2024/>

Rai, A. (2024, December 13). *Language services market report, trends, share & insights*. Coherent Market Insights. <https://www.coherentmarketinsights.com/industry-reports/language-services-market>

Sanders, T. R. B. (1972). *Aims and principles of standardization*. International Organization for Standardization.

Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of service operations: Text, cases, and readings*. Allyn and Bacon.

Simões, V. C. (1997). A internacionalização das empresas industriais portuguesas: Caracterização e perspectivas. In *Globalização: Documentos de suporte ao parecer "Globalização - Implicações para o desenvolvimento sustentável"* (pp. 24–49). Conselho Económico Social.

Slator. (2025, 21 de fevereiro). *The Slator 2025 language service provider index*. <https://slator.com/2025-language-service-provider-index/>

Traductanet. (s.d.). *Quem somos*. <https://traductanet.com/pt-pt/quem-somos/>

TransPerfect. (n.d.). *TransPerfect history*. <https://www.transperfect.com/about/history>

United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *UNCTADstat*. <https://unctadstat.unctad.org/EN/>

Varga, L. K., Groot Nibbelink, M., Beninatto, R., Otis, J., Jakubková, N., Tiezzi, A., Kubovský, J., & Arrieta, E. (2025). *The 2025 Nimdzi 100: The size and state of the language services industry*. Nimdzi Insights LLC. <https://www.nimdzi.com/nimdzi-100-2024>



## **Apêndice I – Entrevista ao responsável de R.H da AP|PORTUGAL**

### **Guião de Entrevista**

#### **Identificação do Entrevistado**

**Nome, cargo atual e habilitações académicas.**

**Eugénio Rodrigues, Responsável RH, Licenciado**

#### **1. Como tem evoluído a AP|PORTUGAL desde a sua fundação até ao atual posicionamento no mercado nacional e internacional?**

A AP | PORTUGAL, cuja génese remonta à APOIO XXI LDA, fundada em 1998, é a entidade responsável por operar no setor dos serviços linguísticos e tecnologias de comunicação. A AP | PORTUGAL tem vindo a consolidar o seu posicionamento no mercado internacional (opera por exemplo em Angola e Brasil), capacitando empresas portuguesas para competir globalmente e apoiando empresas estrangeiras na comunicação eficaz com o público de língua portuguesa e noutros idiomas. Destaca-se pela qualidade certificada, inovação tecnológica e um profundo conhecimento das necessidades de comunicação global.

#### **2. Atualmente, como definem a empresa: uma empresa de tradução/localização ou uma agência de comunicação e eventos?**

A AP | PORTUGAL é uma empresa portuguesa de serviços linguísticos e tecnologias de comunicação com escritórios em Lisboa e no Porto. Está especializada em:

- Tradução: Desde tradução de documentos gerais até traduções certificadas e localização de websites, software e aplicações, adaptando o conteúdo para diferentes públicos e culturas.
- Interpretação: Oferecem serviços de interpretação simultânea, consecutiva, à distância (VRI - Video Remote Interpreting) e sussurrada para eventos, reuniões, conferências, etc.
- Transcrição e Legendagem: Transcrição de áudios e vídeos, e criação de legendas.

- Locução: Serviços de voz-off para diversos tipos de projetos.
- Gestão de Eventos Multilíngues: Apoiam na organização de eventos presenciais, híbridos ou digitais, com soluções técnicas e tecnológicas de videoconferência e gestão digital.
- Formação: Através do AP | ACADEMY e AP | PORTUGAL Tech Training Center, oferecem formação em áreas como marketing digital, localização e gestão de conteúdos multilíngues.

Em resumo, a AP | PORTUGAL atua como um parceiro para empresas que precisam comunicar de forma eficaz em diferentes idiomas e culturas, através de uma vasta gama de soluções linguísticas e tecnológicas.

---

## **II. Motivações e Estratégia de Internacionalização**

### **3. Quais foram os principais fatores que motivaram a vossa expansão internacional?**

A expansão deveu-se por razões que se prendem com a necessidade de crescimento da Empresa, em contraponto com as limitações constatadas do mercado nacional

### **4. A decisão de internacionalizar foi estratégica desde o início ou surgiu como resposta a oportunidades externas?**

A decisão partiu de uma intenção inicial, de oportunidades externas que surgiram no seu percurso e de programas europeus de apoio que entretanto surgiram e para os quais a AP | PORTUGAL se candidatou.

### **5. Que forma(s) de internacionalização utilizam atualmente (exportação digital, parcerias, presença física, etc.)?**

Sobretudo através do estabelecimento de parcerias. A prestação de serviços assume a forma de exportação digital e é o veículo preferencial de consumir a sua internacionalização.

**6. O vosso processo de internacionalização foi gradual e baseado na experiência, começando por mercados “mais fáceis e próximos” e evoluindo depois para os mais exigentes, ou seguiram uma abordagem mais direta e global (“born global”)?**

O processo foi efetivamente gradual, começando pelos mercados de língua oficial portuguesa e depois, por uma questão de proximidade geográfica (Europeia). A abordagem estendeu-se a um conceito ainda mais Global, sendo condicionada porém a alguns mercados que evitamos como o Asiático, Médio Oriente e afins.

---

### **III. Especificidades e Desafios dos Serviços Linguísticos**

**7. A internacionalização de serviços, especialmente linguísticos, tem desafios específicos. Quais consideram os maiores obstáculos enfrentados neste processo?**

Há desafios ligados à passagem de uma LSP (language service provider) para uma MLV (multi language vendor) e pelo quais a AP | PORTUGAL teve de passar e só possíveis de ultrapassar através do estabelecimento de parcerias. Por outro lado a IA adotada a ferramentas de Tradução e produção de texto vieram revolucionar o sector

**8. Há serviços no vosso portefólio que consideram mais difíceis de internacionalizar? Quais e porquê?**

Regra geral, aqueles que são mais próprios e característicos do mercado nacional

---

### **IV. Fatores de Escolha de Mercados e Proximidade Cultural**

**9. Quando escolhem novos mercados, qual é o fator mais determinante: a proximidade geográfica ou a proximidade cultural (idioma, hábitos, valores)?**

Em resumo, dado o nível de Globalização atual e as tecnologias facilitadoras da interação entre mercados, a escolha passa pela identificação do potencial do mercado e Procura do produto, tendências, estabilidade económica, canais de comunicação (daí a importância das parcerias) e os recursos ou esforço financeiro envolvido.

**10. Quais os mercados onde atualmente atuam? O que motivou a escolha desses mercados?**

Respondido em 6 e em 9

**V. Inovação e Qualidade no Contexto Tecnológico**

**11. Ferramentas de IA, como o ChatGPT ou a tradução automática, facilitam ou dificultam a vossa presença internacional?**

A abordagem é de encarar estas novas ferramentas como um desafio e uma oportunidade. Tudo o que implica uma transição começa por dificultar mas depois acaba por ser otimizado quando interiorizado.

**12. Como garantem a qualidade dos serviços num contexto de crescente automatização?**

A AP | PORTUGAL é certificada por normas internacionais de qualidade (ISO 17100, ISO 18587 e ISO 23155), o que demonstra o seu compromisso com a qualidade dos serviços prestados. Somos igualmente membros de várias associações internacionais do setor de internacionalização e localização. Isso permite-nos ter o foco na Qualidade. Por outro lado, investimos na Formação, quer através dos Programas de Estágio AP Academy (e protocolos com várias Instituições de Ensino), quer através do centro de formação (AP | PORTUGAL Tech Training Center) que oferece cursos em áreas como marketing

digital, localização e gestão de conteúdos multilingues. Isso demonstra o seu compromisso em elevar os padrões do setor em Portugal e no estrangeiro.

---

## **VI. Posicionamento e Visão de Futuro**

### **13. Como se posicionam face à concorrência nacional e internacional? O que vos diferencia?**

A AP | PORTUGAL diferencia-se da concorrência nacional e internacional por uma combinação de fatores que nos posicionam como uma referência no setor de serviços linguísticos e tecnológicos.

Certificações de Qualidade Internacionais:

- Possuímos as certificações ISO 17100 (Serviços de Tradução), ISO 18587 (Pós-edição de Tradução Automática) e ISO 23155 (Gestão de Eventos Multilingues). Essas certificações não são comuns a todos os concorrentes e demonstram um compromisso rigoroso com a qualidade, padronização e excelência em todos os nossos processos, o que transmite grande confiança aos clientes.

Abordagem Híbrida: Linguística e Tecnológica:

- A AP | PORTUGAL não é apenas uma empresa de tradução; posicionamo-nos como uma solução de "Tech Language Solutions". Isso significa que integramos tecnologia de ponta (como inteligência artificial, plataformas de gestão de conteúdo e ferramentas de tradução assistida por computador) nos nossos serviços linguísticos. Essa sinergia permite oferecer maior eficiência, consistência e inovação.

Foco Estratégico em Localização e Marketing Digital:

- Vamos além da tradução literal, focando na localização de conteúdo para diferentes mercados e culturas. Isso inclui adaptar não só o idioma, mas também o estilo, as referências culturais e o SEO (Search Engine Optimization) para garantir que a mensagem ressoe com o público-alvo e seja facilmente encontrada

online. Esse foco em estratégias de marketing digital multilingue é um diferencial para empresas que buscam expansão global.

Desenvolvimento de Talentos e Formação Contínua (AP | ACADEMY):

- Investimos no desenvolvimento de profissionais através da AP | ACADEMY e AP | PORTUGAL Tech Training Center. Isso permite que eles formem e qualifiquem talentos alinhados com as necessidades do mercado e as suas próprias metodologias, garantindo uma equipa altamente especializada e atualizada. Para o cliente, isso se traduz em um serviço mais competente e inovador.

Posicionamento como "One-Stop Destination" para a Língua Portuguesa:

- Para empresas que querem entrar em mercados de língua portuguesa (Portugal, Brasil, PALOP, etc.), posicionamo-nos como a parceira ideal, devido ao nosso profundo conhecimento das variantes e nuances da língua portuguesa e das culturas lusófonas.

Experiência e Reconhecimento Internacional:

- Desde 1998 no mercado, a AP | PORTUGAL construiu uma sólida reputação e é membro de associações internacionais prestigiadas como GALA, ELIA, ALC, ATC, ATA e EUATC. Isso reforça a nossa credibilidade e o nosso alcance global, mostrando que somos players reconhecidos no cenário internacional.

**14. Quais são os serviços em que pretendem apostar mais nos próximos 5 anos, no âmbito da vossa estratégia de crescimento e internacionalização?**

Há uma grande variedade de produtos e serviços mas os que se relacionam com a Acessibilidade e a IA têm a nossa preferência



## Anexo I – Certificado Qualidade – ISO 17100



Certificado

### Qualidade - ISO 17100

Certificamos que  
**Leonor Garcez**

concluiu com sucesso o curso de formação supra.

Mário Júnior - Gestor da formação

Emitido a 2024-06-05

Válido até 2025-06-05

Certificate ID: w6bkafe9v7

Powered by  
**amazing people** with great technology

## Anexo II – Certificado Qualidade - ISO 18587



Certificado

### Qualidade - ISO 18587 (Pós-Edição)

Certificamos que  
**Leonor Garcez**

concluiu com sucesso o curso de formação supra.

Mário Júnior - Gestor da formação

Emitido a 2024-06-05

Válido até 2025-06-05

Certificate ID: cu3qtfecol

Powered by  
**amazing people** with great technology

## Anexo III – Certificado Gestão de Eventos Amplificados



Certificado

### Gestão de Eventos Amplificados

Certificamos que  
**Leonor Garcez**

concluiu com sucesso o curso de formação supra.

Mário Júnior - Gestor da formação

Emitido a 2024-06-05

Válido até 2025-06-05

Certificate ID: auh9tpx2lr

Powered by  
**amazing people** with great technology

## Anexo IV – Certificado Escritórios Digitais e Teletrabalho



Certificado

### Escritórios Digitais & Teletrabalho

Certificamos que  
**Leonor Garcez**

concluiu com sucesso o curso de formação supra.

Mário Júnior - Gestor da formação

Emitido a 2024-06-04

Válido até 2025-06-04

Certificate ID: ho748ncezl

Powered by  
**amazing people** with great technology

## Anexo V – Certificado Internacionalização e Gestão de Conteúdo Digital



Certificado

### Internacionalização e Gestão de Conteúdo Digital

Certificamos que  
**Leonor Garcez**

concluiu com sucesso o curso de formação supra.

Mário Júnior - Gestor da formação

Emitido a 2024-06-06

Válido até 2025-06-06

Certificate ID: yjxbunuuxd

Powered by  
**amazing people** with great technology

## Anexo VI – Certificado Buyer Personas



Certificado

### Buyer Personas

Certificamos que  
**Leonor Garcez**

concluiu com sucesso o curso de formação supra.

Mário Júnior - Gestor da formação

Emitido a 2024-06-04

Válido até 2025-06-04

Certificate ID: q6lup1t3ls

Powered by  
**amazing people** with great technology

## Anexo VII – Certificado Content Marketing



### Content Marketing Certified

---

**Leonor Garcez**

The bearer of this certificate is hereby deemed fully capable and skilled in content marketing. They have been tested on best practices and are capable of applying them to long-term content planning, content creation, promotion, and analysis, and increasing results through growth marketing.

Valid from: Jun 12 2024 - Jul 12 2026

---

Certification code: daa91382a1494aa8b5d47a4b4c7712d7

**HubSpot** Academy

*Yamini*  
CEO Yamini Rangan

## Anexo VIII – Certificado HubSpot Reporting



### HubSpot Reporting Certified

---

**Leonor Garcez**

The bearer of this certificate is hereby deemed skilled in HubSpot Reporting. They have demonstrated that they have the data literacy skills and knowledge of the HubSpot reporting and analytics necessary to bring data driven decision making to their organization.

Valid from: Jun 17 2024 - Jul 17 2025

---

Certification code: e513555360934cae853f28461aa4c2cf

**HubSpot** Academy

*Yamini*  
CEO Yamini Rangan

## Anexo IX – Certificado Inbound Sales



### Inbound Sales Certified

---

**Leonor Garcez**

The bearer of this certificate is hereby deemed fully capable and skilled in the Inbound Sales Methodology. They have been tested on best practices and are capable of applying them to identify, connect, explore, and advise potential buyers.

Valid from: Jun 13 2024 - Jul 13 2026

---

Certification code: 4e65414975fe4bd68d7b8ecbcf45c18d

**HubSpot** Academy

*Yamini*  
CEO Yamini Rangan

## Anexo X – Certificado Sales Enablement



### Sales Enablement Certified

---

**Leonor Garcez**

The bearer of this certificate is hereby deemed knowledgeable in the basics of developing a marketing-driven sales enablement strategy. They have been tested on best practices that focus on implementing industry standards in sales and marketing and evaluating sales enablement technology."

Valid from: Jun 18 2024 - Jul 18 2026

---

Certification code: 6d9d4e3f5f94425785c06758975b7f95

**HubSpot** Academy

*Yamini*  
CEO Yamini Rangan

## Anexo XI – Certificado Sales Management



### Sales Management Certification

---

**Leonor Garcez**

The bearer of this certificate is hereby deemed capable and skilled in the basic principles of sales management. They have been tested on best practices and are ready to take on the responsibilities of a sales manager."

---

Valid from: Jun 14 2024 - Jul 14 2025

---

Certification code: 8e1731685ae54c179dd33cc20c35bc87

**HubSpot** Academy

*Yamini*  
CEO Yamini Rangan

## Anexo XII – Certificado Email Marketing



### Email Marketing Certified

---

**Leonor Garcez**

The bearer of this certificate is hereby deemed knowledgeable of building an email marketing strategy to build trust. They have been tested on best practices that focus on segmentation, high-performing email sends, outlining email design, and email deliverability, and can establish metrics to test, optimize, and improving their email marketing strategy.

Valid from: Jun 11 2024 - Jul 11 2026

---

Certification code: 62c77a4e11bf4f9da167df09594534a5

**HubSpot** Academy

*Yamini*  
CEO Yamini Rangan

## Anexo XIII – Certificado Inbound Marketing



### Inbound Marketing Certified

---

#### Leonor Garcez

The bearer of this certificate is hereby deemed fully capable and skilled in applying inbound marketing techniques. They have been tested on best practices and are ready to take an inbound approach to creating content, using social promotion, converting and nurturing leads, and marketing to customers.

Valid from: Jun 7 2024 - Jul 7 2026

---

Certification code: 9734e045fb7149a4afc8d7f78c8065

**HubSpot** Academy

*Yamini*  
CEO Yamini Rangan

## Anexo XIV – Certificado HubSpot Sales Hub Software



### HubSpot Sales Hub Software Certified

---

**Leonor Garcez**

The bearer of this certificate is hereby deemed capable of using the HubSpot sales software to create and implement a streamlined sales strategy. They have demonstrated their proficiency in the essential functions of Sales Hub and its core tools.

Valid from: Jun 13 2024 - Jul 13 2025

---

Certification code: 240795a29244410b917cf6cd6c57ed19

**HubSpot** Academy

*Yamini*  
CEO Yamini Rangan

## Anexo XV – Certificado Frictionless Sales



### Frictionless Sales Certified

---

#### Leonor Garcez

The bearer of this certificate is hereby deemed capable and skilled in the frictionless selling framework and in applying flywheel thinking to sales. They have been tested on best practices and are ready to take an inbound approach to leading a sales organization."

Valid from: Jun 13 2024 - Jul 13 2025

---

Certification code: b9b3686c33d74cfcb134c2faf456af12

**HubSpot** Academy

*Yamini*  
CEO Yamini Rangan

## Anexo XVI – Certificado Inbound



### Inbound Certified

---

#### Leonor Garcez

The bearer of this certificate is hereby deemed capable and skilled in the methodology of inbound. They have been tested on best practices and are capable of applying them to develop a flywheel business model that attracts, engages, and delights prospects and customers.

Valid from: Jun 7 2024 - Jul 7 2026

---

Certification code: b0324f839fef4248afc6e630f6076636

**HubSpot** Academy

*Yamini*  
CEO Yamini Rangan

## Anexo XVII – Certificado HubSpot Reporting



### HubSpot Reporting Certified

---

**Leonor Garcez**

The bearer of this certificate is hereby deemed skilled in HubSpot Reporting. They have demonstrated that they have the data literacy skills and knowledge of the HubSpot reporting and analytics necessary to bring data driven decision making to their organization.

Valid from: Jun 17 2024 - Jul 17 2025

---

Certification code: e513555360934cae853f28461aa4c2cf

**HubSpot** Academy

*Yamini*  
CEO Yamini Rangan

## **Anexo XVIII – Processo de Onboarding e Tarefas Realizadas**

Plano de Interação DIRI						
Fases de integração	Módulo	Descritivo	Investimento / horas investidas	Autonomia / Observação / Supervisão	Contact Point	Finalizado
	<b>Parameterizações</b>		1H			
	<b>Gmail/GSuits</b>	A leitura do documento permite ao Amazing People aprender a como configurar o GSuits para uso diário		Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
	<b>Workplace</b>	A visualização da gravação, permite ao amazing People aprender a melhor forma de parametrizar o perfil no Workplace		Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
	<b>Browser</b>	A leitura do documento permite ao Amazing People aprender a como configurar a barra de marcadores para uso diário		Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
	<b>CRM</b>	Aceder, via convite da DIR por email, ao CRM da APPORTUGAL, onde deverá ser realizada toda a formação inicial. Posteriormente, o CRM vai ser uma ferramenta diária de uso indispensável.		Autonomia	Mario Júnior <a href="https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014377537183">https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014377537183</a>	TRUE
	<b>Meetings CRM</b>	A visualização do vídeo, permite ao Amazing People como configurar reuniões 1:1 no Hubspot		Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
	<b>Meetings CRM</b>	A visualização do vídeo, permite ao Amazing People como configurar reuniões de equipa no Hubspot		Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
	<b>Organograma</b>		5M			
		Para melhor compreensão do fluxo de trabalho e de comunicação dentro da APP, o Amazing People deve analisar o organograma		Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
	<b>Universo Digital da AP</b>		30M			
	APOIOXXI	Para melhor compreender todas as soluções da APP, bem como a estratégia de comunicação usada, o Amazing People deve explorar todos os websites da marca.		Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
	GO		TRUE			
	Global		TRUE			
	Artiga Center		TRUE			
	Copywriters		TRUE			
	Inteligência Artificial		TRUE			
	Websites para eventos		TRUE			
	Conferência   Q&A		FALSE			
	Centro de Formação		TRUE			
	Academy		TRUE			
	Lexis Pro	TRUE				
	<b>NDA</b>		5M			
		O amazing People precisa ler, preencher e remeter o NDA assinado para o DRH com o conhecimento da DIR		Autonomia	Eugénio Rodrigues <a href="https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041">https://apportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041</a>	TRUE
	<b>DPA</b>					

Site desativado

<b>Introdução e Apresentação</b>		O amazing People precisa ler, preencher e remeter o DPA assinado para o DRH com o conhecimento da DIR		Autonomia	Eugénio Rodrigues <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041</a>	FALSE
	<b>Código de Conduta</b>					
		A leitura do documento permite ao Amazing People uma melhor compreensão do Código de Conduta da APP.		Autonomia	Eugénio Rodrigues <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041</a>	TRUE
	<b>Política de Anticorrupção</b>		15M			
		A leitura do documento permite ao Amazing People uma melhor compreensão da Política de Anticorrupção da APP.		Autonomia	Eugénio Rodrigues <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041</a>	TRUE
	<b>Política da Qualidade</b>		15M			
		A leitura do documento permite ao Amazing People uma melhor compreensão da Política de Qualidade da APP.		Autonomia	Eugénio Rodrigues <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041</a>	TRUE
	<b>Política de anti-assédio</b>		15M			
		A leitura do documento permite ao Amazing People uma melhor compreensão da Política de Anti-Assédio da APP.		Autonomia	Eugénio Rodrigues <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041</a>	TRUE
	<b>Política da Privacidade</b>		15M			
		A leitura do documento permite ao Amazing People uma melhor compreensão da Política de Privacidade da APP.		Autonomia	Eugénio Rodrigues <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041</a>	TRUE
	<b>Comunicação interna e Intranet</b>		30M			
	Boas práticas Workplace: introdução e implementação	A leitura destes documentos, permite ao Amazing People uma melhor compreensão sobre os documentos internos e a Intranet		Autonomia	Eugénio Rodrigues <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041</a>	TRUE
	Netiqueta			Autonomia	Eugénio Rodrigues <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041</a>	TRUE
	<b>Apresentação do Amazing Team</b>		30M			
		Apresentação do novo elemento à restante equipa dando-lhes as boas vindas.		Observação	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
<b>Apresentação no Workplace</b>		10M				
	Apresentação do novo elemento via post no grupo "AP PORTUGAL Announcements" na intranet da instituição com recurso a texto e vídeo.		Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE	
<b>T-coaching</b>						

	Ao assistir as formações de T-coaching produzias pela APP, o amazing People vai melhor compreender os processos desenvolvidos no ciclo das soluções APP.		Autonomia		FALSE
<b>Buyer Personas AP</b>					
Definição das Buyer Personas da AP	Concluir esta formação faz com que o Amazing People tenha melhores conhecimentos em relação às Buyer Personas da APP.	2:30H	Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
<b>Formação Tech Training center</b>					
Escritórios Digitais e Teletrabalho	A formação do TTC serve como base de aprendizagem para o Amazing People.	3H	Autonomia	Eugenio Rodrigues <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041</a>	TRUE
Gestão de eventos amplificados		3H			TRUE
ISO 18587 (interna)		2H			TRUE
<b>Qualidade</b>					
Introdução à Norma ISO 17100	A formação em relação à ISO 17100 e ao SST, faz com que o Amazing People adquira conhecimentos da política de qualidade da APP.	45 Minutos	Autonomia	Eugénio Rodrigues <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041</a>	TRUE
Norma ISO 17100		1H			TRUE
Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ ISO 17100		15M			TRUE
Formação AP: Qualidade ISO 17100		1H30M			TRUE
Norma ISO 18587		10M			TRUE
Norma ISO 23155		10M			TRUE
Programa de Excelência: Sistema de Satisfação Total (SST)		30M			TRUE
<b>Kaizen</b>					
Metodologia de melhoria contínua	A conclusão destas formações, permite ao Amazing People tanto conhecimentos da nossa metodologia de melhoria contínua, como conhecimentos e dicas em relação ao teletrabalho.	30M	Autonomia	Eugénio Rodrigues <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014835128041</a>	TRUE
Formação AP: Escritórios digitais e teletrabalho		3H			TRUE
<b>Localização</b>					
Formação AP: Internacionalização e Gestão de Conteúdo Digital	A conclusão destas formações em localização, permite ao Amazing People a melhor compreensão em relação a esta solução oferecida pela APP.	6H	Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
Localization Essentials		4H30M			TRUE
COPYWRITING: The Definitive Guide		1H			TRUE
<b>Formação hubspot</b>					
Inbound	A conclusão das formações do Hubspot, permite a melhor compreensão por parte do Amazing People sobre as estratégias e o CRM utilizados pela APP.	3H	Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
Inbound MKT		5H			TRUE
Email MKT		5H			TRUE
Content MKT		9H			TRUE
Inbound Sales		3H			TRUE
Frictionless sales		2H			TRUE
Hubspot Sales Software		2H			TRUE
Sales Management		5H			TRUE
Hubspot Reporting		6H			TRUE
Sales Enablement Service		7H			TRUE
<b>Reuniões Zoom</b>					

Aquisição de Conhecimento	Best Practices	A leitura do documento sobre como utilizar o Zoom, permite ao Amazing People aprender a melhor forma de utilizar esta ferramenta.	10m	Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE	
	<b>Reuniões internas/externas</b>						
		A presença em reuniões selecionadas pelo DIRI ou pela DIR permite ao Amazing People compreender as soluções da APP.			Observação	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
	<b>Preenchimento dos formulários do GO AP</b>						
			1h20min (cerca de 5min por form)				
	Tradução	Explorar os formulários de pedido de orçamento na ótica do utilizador / cliente.			Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
	Tradução de websites						TRUE
	Transcrição						TRUE
	Revisão de Texto						TRUE
	Copywriting						TRUE
	Legendagem						TRUE
	Locução						TRUE
	Locução Sintética						TRUE
	Gestão de Eventos						TRUE
	Tradução/ Interpretação Simultânea						TRUE
	Espaço para Eventos						TRUE
	Aluguer Audiovisual						TRUE
	Website para eventos						TRUE
	Tecnologias						TRUE
	Produção de Vídeos						TRUE
	Text-to-video			TRUE			
	<b>Traduções Certificadas</b>						
	Como certificar traduções em Portugal	A leitura do documento e a visualização do vídeo disponível, permite a melhor compreensão do Amazing People em relação às traduções certificadas.	10m		Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
	Certificação e autenticação de documentos		30m				TRUE
	<b>Leitura das ITS do DIRI</b>						
			1H				
	Utilização Correcta do Hubspot	A leitura destas IT sobre questões gerais departamentais permite compreender e orientar cada Amazing People para a boa execução das ações em questão e serve como documento de consulta no dia-a-dia.			Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
	Criação de clientes e emissão de faturas						TRUE
	Definição condições Pagamento Clientes						TRUE
	<b>Observação Shadow mode</b>						
	A observação em Shadow Mode permite a compreensão prática das atrefas executadas pelo DIRI, ao acompanhar diariamente todas as tarefas feitas por um elemento deste departamento.			Observação	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE	
<b>Apoio ao cliente</b>							
Atendimento Telefónico		10				TRUE	
IT- Atendimento no chat	A leitura das ITs e manuais relacionadas	10				TRUE	

Manual- Atendimento no chat	com o atendimento ao cliente, permite a compreensão das tarefas, bem como a orientação de cada Amazing People para a boa execução das ações em questão. Estas ITs e manuais servem também como documentos de consulta diária.	10	Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
<b>Concursos públicos</b>					
GPR-30-Rev.00 Exequibilidade de Concurso Público ou similar	A leitura das ITs sobre os concursos públicos, bem como a visualização da gravação, permite compreender e orientar cada	45M	Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
IT.Pesquisa concursos públicos.00.Rev00	Amazing People para a boa ação da ação em questão. Servem, também, como documentos de consulta no dia-a-dia	20m			TRUE
Gravação		40M			TRUE
<b>Orçamentação e protocolos (P&amp;V)</b>					
Orçamentação P&V- Tradução	A leitura destas ITs sobre a orçamentação na parte do P&V permite compreender e orientar cada	30m	Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
Gravação Orçamentação	Amazing People para a boa execução da ação em questão. Para além disso, servem como documentos de consulta no dia-a-dia.	40M			TRUE
<b>Orçamentação e protocolos (Sales)</b>					
Orçamentação SALES- PENT	A leitura destas ITs sobre a orçamentação na parte do Sales permite compreender e orientar cada Amazing People para a boa execução da ação em questão. Para além disso, servem como documentos de consulta no dia-a-dia.	20m	Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
Orçamentação SALES- Tradução		1H			TRUE
Orçamentação SALES- Localização e SEO		20m			TRUE
Orçamentação SALES- Contagem de sites		20m			FALSE
Orçamento SALES- Legendagem		20m			TRUE
Orçamento SALES- Transcrição		20m			TRUE
Orçamento SALES- Locução		20m			TRUE
<b>PARTNERS AND VENDORS</b>					
Elaboração de Parceria	A leitura das ITs e manuais relacionadas com o Partners & Vendors, permitem a compreensão das tarefas, bem como a orientação de cada Amazing People para a boa execução das ações em questão. Estas ITs e manuais servem também como documentos de consulta diária.	10M	Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
Elaboração de Parceria		30M			TRUE
Comunicação Parceiros					FALSE
Atualizar/ Registrar TMS de Parceiros		10M			TRUE
Pesquisa de Recursos- Tradução		10M			TRUE
Pesquisa de Recursos- Interpretação					TRUE
Manual do Associativismo		1H			TRUE
Tour de Eventos					TRUE
Registo de Comunicações		10M			TRUE
<b>Apresentação da AP à DIR</b>					

<b>Validação de conhecimentos</b>	Mock Meeting	Agendamento de reunião Zoom com a DIR e elementos do departamento para apresentação da instituição como se de um cliente se tratasse.		Autonomia	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
	<b>Tarefas</b>		840 h			
	Pesquisa de concursos públicos	Fazer a pesquisa semanal dos concursos públicos.		Supervisão		TRUE
	Atendimento telefónico	Ficar responsável pelo atendimento telefónico.		Supervisão	Catarina Barrosa <a href="https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789">https://appportugal.workplace.com/profile.php?id=100014575577789</a>	TRUE
	Atendimento no chat	Ficar responsável pelo chat da APP.		Supervisão		TRUE
	Comunicar com parceiros	Cuidar das necessidades dos nossos parceiros.		Supervisão		TRUE
	Orçamentação	Fazer a orçamentação do B2C e do B2B.		Supervisão		TRUE

**Anexo XIX – Certificado de Participação na QSP Summit**

